



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA
INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Estudo de casos

Bárbara de Abreu Correia

Estoril, Outubro de 2016

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

**IMPACTO DA FORMAÇÃO NO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA
INDÚSTRIA HOTELEIRA**

Estudo de casos

Elaborado por: Bárbara de Abreu Correia

Orientador: Doutora Maria de Lurdes Calisto

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do
Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira.

Estoril, Outubro de 2016

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram a concluir esta etapa.

Em primeiro lugar um agradecimento à Professora Maria de Lurdes Calisto por ter aceite ser minha orientadora e por toda a sua disponibilidade em ajudar-me no desenvolvimento deste projeto.

Agradeço, também, todo o apoio que a minha família me deu durante esta fase, em especial aos meus pais e à minha irmã. Existiram momentos em que me apeteceu desistir, mas com o auxílio deles foi possível concluir esta etapa.

Finalmente, e, como não podia deixar de ser, agradeço ao Bernardo pela paciência e por todo o apoio que me deu.

Resumo

Nos dias que correm a indústria hoteleira está sujeita a mudanças a vários níveis, tanto tecnológicas como no comportamento dos consumidores. Estas mutações obrigam os gestores hoteleiros a darem especial atenção à formação dos seus empregados, visto ser este um dos meios para os dotar das competências necessárias ao exercício das suas funções na expectativa de maximizar o desempenho e tornar a empresa mais competitiva. Assim, o objetivo principal desta investigação é o de estudar a forma como o desenvolvimento de competências através da formação afeta o desempenho do trabalhador da indústria hoteleira.

O desenho da investigação é exploratório e os métodos de recolha de dados serão de natureza qualitativa com recurso a estudo de casos. Foram estudados os casos de três empresas hoteleiras em Portugal.

Os resultados indicam que as chefias dessas empresas percecionam o desempenho médio dos trabalhadores na indústria hoteleira como muito bom, e que existe consenso no que diz respeito a quais as competências mais importantes para esse nível de desempenho e como é necessário os hotéis apostarem na formação para o desenvolvimento dessas competências. No que toca à relevância das pessoas na estratégia dos hotéis estudados esta passa por um especial cuidado na gestão dos recursos humanos. Em particular, é essencial o investimento em formação, mas este deve estar integrado com a estratégia da empresa.

Palavras-Chave: Competências; Desempenho; Formação; Gestão de Pessoas; Hotelaria

Abstract

Nowadays, the hotel industry is subjected to several changes on different levels, such as technological and in the behavior of consumers. These mutations demand hotel managers to give a special attention to the training of employees, being this one of the methods to develop the competencies needed to perform their jobs with increased performance in order to maximize the firm's competitiveness. Therefore, the main objective of this research is to study how the development of competencies through training affects employees' performance in the hotel industry.

The research design is exploratory, and data will be collected using qualitative methods based on case studies. The results indicate that, on average, managers perceive the average performance of the hotel industry workers as very good and that there is a consensus on which competencies are more important for those performance outcomes, as well as on the importance of training to develop those competencies. In what concerns the relevance of people for the hotel strategy, human resources management practices are determinant. Specifically, there is a need to invest in training but this must be in accordance with the firm's strategy.

Key-Words: Competencies; Performance; Training; Human Resources Management; Hospitality

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice geral.....	ix
Índice de figuras e gráficos	xiii
Índice de tabelas.....	xv
Lista de abreviaturas.....	xvii
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da literatura	5
1.1 Enquadramento.....	5
1.2 Objetivos da gestão de pessoas.....	5
1.3 Áreas de intervenção da gestão de pessoas	6
1.4 Formação: processo e resultados	7
1.4.1 Ciclo formativo.....	8
1.4.2 Formação e desempenho	11
1.5 Competência: conceito, tipologias e componentes.....	13
1.6 As especificidades da hotelaria e o elemento humano	17
1.7 Competências mais relevantes em hotelaria.....	19
1.8 Síntese da revisão da literatura e modelo conceptual de investigação	22
Capítulo 2. Metodologia	25
2.1 Enquadramento.....	25
2.2 Desenho e operacionalização da investigação.....	25
2.3 Caracterização dos casos de estudo.....	27
2.4 Métodos de investigação	28

2.4.1 Entrevista	28
2.4.2 Inquérito.....	29
2.4.3 Análise documental	30
2.5 Processo de recolha e análise dos dados.....	31
2.6 Caracterização da amostra	32
2.7 Limitações da investigação.....	34
Capítulo 3. Resultados.....	37
3.1 Enquadramento.....	37
3.2 Resultados do inquérito	37
3.2.1 Desempenho dos trabalhadores	37
3.2.2 Nível de importância de cada competência	39
a) Nível geral de importância de cada competência	40
b) Nível de importância de cada competência, por hotel	41
c) Nível de importância de cada competência, por departamento	43
d) Nível de importância de cada competência, na perspetiva de cada função..	45
3.2.3 Grau de domínio de cada competência.....	46
a) Grau de domínio geral de cada competência.....	46
b) Grau de domínio de cada competência, por hotel	48
c) Grau de domínio de cada competência, por departamento.....	50
d) Grau de domínio de cada competência, na perspetiva de cada função	52
3.2.4 Lacunas de competências	54
3.3 Resultados da entrevista	55
Capítulo 4. Discussão dos resultados	59
Capítulo 5. Conclusões e sugestões para estudos futuros.....	61
Referências bibliográficas.....	63

Apêndices.....	75
Apêndice A. Guião da entrevista	75
Apêndice B. Questionário.....	77
Apêndice C. Dados dos questionários organizados no <i>excel</i>	79
Apêndice D. Caracterização da amostra.....	81
Apêndice E. Desempenho dos trabalhadores	83
Apêndice F. Nível de importância de cada competência.....	85
Apêndice G. Nível de importância de cada competência por hotel, departamento e função.....	103
Apêndice H. Grau de domínio de cada competência.....	115
Apêndice I. Grau de domínio de cada competência por hotel, departamento e função.....	133
Anexos.....	145
Anexo 1. Transcrição entrevista (Hotel A).....	145
Anexo 2. Transcrição entrevista (Hotel B)	149
Anexo 3. Transcrição entrevista (Hotel C)	155

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1. Ciclo da formação	8
Figura 2. Execução da formação: a sua parte visível	10
Figura 3. Cinco componentes da competência	17
Figura 4. Modelo conceptual de investigação	23
Figura 5. Desenho da investigação	26
Gráfico 1. Caracterização da amostra por hotel	32
Gráfico 2. Caracterização da amostra por departamento.....	33
Gráfico 3. Caracterização da amostra por função.....	33
Gráfico 4. Desempenho médio do trabalhador	37

Índice de Tabelas

Tabela 1. Síntese da revisão da literatura	22
Tabela 2. Operacionalização da investigação	26
Tabela 3. Lista de competências	30
Tabela 4. Métodos, objetivos e fonte	31
Tabela 5. Desempenho médio do trabalhador por hotel	38
Tabela 6. Desempenho médio do trabalhador por departamento	38
Tabela 7. Desempenho médio do trabalhador por função	39
Tabela 8. Competências ordenadas tendo em conta o nível de importância	40
Tabela 9. Nível médio de importância de cada competência por hotel	41
Tabela 10. Nível de importância de cada competência por departamento	43
Tabela 11. Nível médio de importância de cada competência por função	45
Tabela 12. Competências ordenadas tendo em conta grau de domínio	47
Tabela 13. Grau médio de domínio de cada competência por hotel	48
Tabela 14. Grau médio de domínio de cada competência por departamento ...	50
Tabela 15. Grau médio de domínio de cada competência por função	52
Tabela 16. Nível de importância vs Grau de domínio	54
Tabela 17. Síntese das entrevistas	56

Lista de Abreviaturas

CBI.....	<i>Confederation of British Industry</i>
DfEE	<i>Department for Education and Employment</i>
DNH.....	<i>Department of National Heritage</i>
F&B	<i>Food and Beverage</i>
HTF.....	<i>Hospitality Training Foundation</i>
IES	<i>Institute for Employment Studies</i>
ILO.....	<i>International Labour Organization</i>
IT	<i>Information Technology</i>
GP	<i>Gestão de Pessoas</i>
GRH.....	<i>Gestão de Recursos Humanos</i>
PNL.....	<i>Programação Neuro-Linguística</i>
QCA.....	<i>Qualifications and Curriculum Authority</i>
RH.....	<i>Recursos Humanos</i>
ROI	<i>Return On Investment</i>
SPEC.....	<i>Superação, Portugalidade, Excelência e Colaboração</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Scienc</i>

Introdução

Nos dias de hoje as organizações estão sujeitas a mudanças na envolvente que as obrigam a dar especial atenção a temas que outrora eram pouco abordados com impacto na qualificação dos trabalhadores. A indústria hoteleira não é exceção. No setor hoteleiro as mudanças têm sido essencialmente devidas ao crescimento da concorrência, à globalização e a um *branding* mais forte por parte das grandes cadeias (Go e Pine, 1995; Guerrier et al., 1998). Também se têm registado mudanças significativas no papel e influência da tecnologia com o uso crescente de comunicações mais sofisticadas e de sistemas integrados de gestão de fornecedores. Sendo assim, é fundamental apostar na formação dos empregados de forma a desenvolver as competências necessárias à execução eficaz da sua função.

Nas atuais sociedades da aprendizagem e do conhecimento, a formação é uma necessidade e uma condição da capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações. Sem formação, os indivíduos perdem empregabilidade. Sem investimento em formação, as organizações perdem capacidade de lidarem com as mudanças. Para elas, a formação deve ser interpretada como um investimento, mais do que um custo (Pinha e Cunha et al., 2010, p. 425). Esta ideia também se aplica às empresas hoteleiras, já que “formar os empregados é uma das mais importantes tarefas dos gestores hoteleiros” (Perdue, Ninemaier e Woods, 2002, p. 114).

O setor da hotelaria tem proporcionado oportunidades de investigação cada vez mais férteis, sobre o emprego e as características dos trabalhadores dentro deste setor (e.g., Adler e Adler, 2004; Baum, 2006; Gabriel, 1988; Hoque, 1999; Mars e Nicod, 1984). Estes estudos demonstram a significância do contexto sociocultural, organizacional e económico na modulação do mercado de trabalho e da natureza da empregabilidade.

Contudo, poucos estudos sobre a temática da formação e das competências dos trabalhadores hoteleiros têm sido desenvolvidos em Portugal e mesmo os estudos internacionais poderão estar datados considerando as mutações que o contexto da hotelaria tem vindo a sofrer. Assim, a reflexão que se tem vindo a realizar permitiu formular a seguinte pergunta de partida:

“Que tipo de competências trabalhadas na formação mais favorecem o desempenho dos trabalhadores em hotelaria?”

O objetivo principal desta investigação é o de estudar a relação entre competências e desempenho no contexto da hotelaria.

Como objetivos específicos destacam-se os seguintes:

- Identificar o tipo de competências que mais influem no desempenho dos trabalhadores em hotelaria, nomeadamente os que têm contacto direto com o hóspede;
- Compreender o papel da formação como fomentador do desenvolvimento dessas competências.

Relativamente à metodologia de investigação esta é de natureza qualitativa com um desenho de investigação exploratório com recurso a casos de estudo. Foram utilizados três hotéis como casos de estudo. A utilização do caso de estudo é “exponencialmente popular e relevante na estratégia de investigação” (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Em termos de instrumentos de recolha de dados foram utilizados: a entrevista, o questionário e a análise documental. Foram realizadas entrevistas aos responsáveis de recursos humanos dos hotéis em estudo e distribuídos questionários a trabalhadores com função de chefia. A análise documental foi utilizada para retirar informação caracterizadora dos hotéis em estudo. Os dados foram analisados de forma a levantar hipóteses úteis para futuras investigações.

A dissertação está organizada da seguinte forma:

Introdução – Na introdução são apresentadas breves considerações sobre o propósito da investigação, os seus objetivos gerais e específicos, bem como a pergunta de partida, a metodologia utilizada e, finalmente, a estrutura global da tese.

Capítulo 1. Revisão da literatura – Esta foca-se em cinco temas chave: competências, desempenho, formação, gestão de pessoas e hotelaria.

Capítulo 2. Metodologia – Neste capítulo são apresentados os casos de estudo bem como os métodos e procedimentos.

Capítulo 3. Resultados – São reportados os resultados do estudo.

Capítulo 4. Discussão dos resultados – Aqui são analisados os resultados do estudo.

Capítulo 5. Conclusões e sugestões para estudos futuros – Finalmente sintetizam-se os resultados e apresentam-se as limitações da investigação, sugerindo pistas para futuros estudos.

Capítulo 1. Revisão da literatura

1.1 Enquadramento

Este capítulo tem como objetivo fornecer o enquadramento teórico relacionado com a temática desta dissertação. A abordagem será feita do geral para o particular, isto é, primeiramente irão ser abordados os temas no contexto geral e posteriormente na indústria hoteleira.

Numa perspetiva geral serão focados os seguintes pontos: a Gestão de Pessoas (GP) e as suas áreas de intervenção, a política de formação, as diferentes óticas de abordagem ao tema das competências e a relação das competências com o desempenho.

Na perspetiva específica do setor serão analisados os seguintes pontos: a hotelaria e o fator humano, a GP em hotelaria e as competências necessárias ao sucesso nesta indústria.

1.2 Objetivos da gestão de pessoas

Todas as organizações são únicas. Por isso, o desenvolvimento de uma política de GP envolve principalmente a identificação e a análise das particularidades culturais da empresa, o estilo de gestão, o clima emocional da equipa, o nível de motivação dos trabalhadores, entre outros parâmetros. As pessoas são um recurso fundamental para o funcionamento de qualquer organização e a GP tem como objetivo gerar capacidade estratégica, fornecendo à organização empregados qualificados, comprometidos e motivados, isto é, aquilo que necessita para adquirir uma vantagem competitiva sustentada (Livitchi et al., 2015).

Özlen (2014) refere que a GP tem sido considerada a chave principal de toda a gestão porque tem influência na eficácia e na eficiência da organização. É essencial para identificar, compreender e avaliar os principais fatores, e as relações entre eles, relevantes para aumentar o desempenho global das organizações. Tracey (2012) afirma que a maioria dos estudos sobre estratégias de Recursos Humanos (RH) têm-se focado na relação entre os sistemas de RH e o desempenho da empresa, com especial atenção às variáveis e condições que podem ser fundamentais para obter os melhores resultados organizacionais. Há bastantes evidências que mostram uma relação positiva entre várias práticas do sistema de RH de uma empresa e efeitos relacionados com o cliente e com os resultados financeiros.

De acordo com Black e Ulrich (1999), os objetivos dos RH no sentido de contribuírem para a estratégia global são:

- Definir e esclarecer as capacidades necessárias para triunfar a nível mundial;
- Investir e delinear práticas de GP que assegurem esses recursos.

Também é afirmado que, dado o papel crítico da base de talentos globais de uma empresa, o papel dos RH deve tornar-se mais proativo e estratégico, ou seja, a gestão de pessoas deve tornar-se um parceiro do negócio (Brake, 1999). Um estudo entre gestores de RH (Roberts et al, 1998) identificou três grandes desafios nesta matéria, são eles: obter as competências certas, transmitir conhecimento e práticas atualizadas a toda a organização e identificar e desenvolver talentos numa base global.

1.3 Áreas de intervenção da gestão de pessoas

Como foi referido anteriormente, o impacto da GP no desempenho organizacional tem sido demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação. Os mais antigos abordam o impacto de práticas específicas como a compensação, a formação ou os sistemas de gestão do desempenho. Os mais recentes reportam a influência de práticas avançadas de GP como: investimentos em planeamento de RH, seleção e desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho. A ideia implícita nestes últimos estudos é a de que o desempenho das pessoas e das organizações melhora devido às relações complementares entre os vários conjuntos de práticas de GP (Pinha e Cunha et al., 2010, p. 56).

A GP não se limita, contudo, à implementação deste conjunto de práticas de alto desempenho cuja contribuição para a criação de valor tem sido empiricamente comprovada. Consequentemente, a GP faz-se no dia-a-dia, não devendo ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, sendo fundamental o envolvimento dos demais gestores e chefias. Desde o planeamento às vendas, da logística à gestão financeira, os gestores devem perceber o papel das pessoas e intervir na sua gestão. Desse modo, podem motivar os seus colaboradores na implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-os com atitudes, expectativas e comportamentos que são fundamentais para a melhoria da organização a longo prazo. A GP refere-se, então, às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a

capacidade de aprendizagem da organização (Pinha e Cunha et al., 2010, pp. 56-57).

Estes processos incluem:

- A determinação das necessidades de RH;
- O recrutamento e seleção;
- A formação e desenvolvimento, e a gestão de carreiras;
- A avaliação de desempenho;
- A retribuição e motivação;
- A criação de um ambiente de trabalho positivo.

Estas práticas de GP devem ser organizadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano fundamental à execução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, uma GP eficaz é estratégica, isto é, contribui para a estratégia, na medida em que participa na sua implementação e reforça-a. Como consequência, as práticas de GP serão um meio de vantagem competitiva sustentável, quando desenvolvem pessoas com características difíceis de imitar pela concorrência (Pinha e Cunha et al., 2010, p. 58).

Após serem abordadas as áreas de intervenção da GP a secção seguinte irá focar-se nas práticas de gestão da formação e sua relação com o desempenho dos trabalhadores com o objetivo de dar continuidade ao tema principal.

1.4 Formação: processo e resultados

Num mercado global em rápida mutação, caracterizado pelo aumento do avanço tecnológico, as organizações exigem uma força de trabalho mais flexível e competente que se mantenha competitiva. Assim, a procura por uma força de trabalho bem qualificada, tornou-se um objetivo estratégico para as organizações. O conhecimento e as competências dos trabalhadores adquiridos através da formação tornaram-se importantes face às rápidas mudanças na tecnologia, nos produtos e sistemas. Assim, o sistema de formação e desenvolvimento de RH de uma organização começou a ser considerado um mecanismo essencial para assegurar o conhecimento, as competências e atitudes necessárias para atingir as metas organizacionais e criar vantagem competitiva (e.g., Peteraf, 1993) já que a intensificação da concorrência a nível global e o relativo sucesso das economias que dão ênfase ao conhecimento resultaram no reconhecimento da importância da formação (Holden, 1997).

1.4.1 Ciclo formativo

A visão tradicional de uma formação eficaz consiste num processo em quatro etapas cíclicas (Macky e Johnson, 2000; Tracey e Tews, 1995): (1) identificação das necessidades de formação, (2) estabelecimento de objetivos de aprendizagem, (3) decisão dos métodos de formação e (4) avaliação sistemática dos resultados da formação.

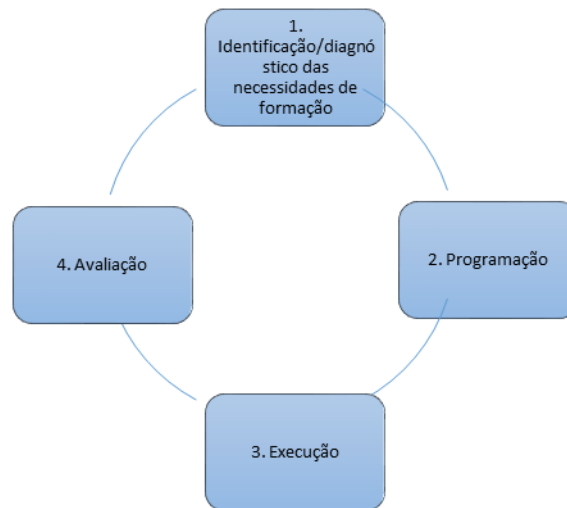


Figura 1. Ciclo da formação

Fonte: (Pinha e Cunha et al, 2010, p. 405)

Fase 1: Identificação ou diagnóstico das necessidades

Para se garantir a eficácia da formação, esta precisa de ser integrada com o planeamento estratégico do negócio (Schuler, 2000). A formalização da formação e desenvolvimento é um indicador da importância relativa desta dentro da organização (Garavan, 1991). As organizações com uma gestão estratégica formalizada enfatizam e investem em atividades de formação e desenvolvimento dos empregados (Arthur, 1994; Jackson e Schuler, 1995; Tregaskis, 1997).

A identificação das necessidades de formação fornece um ponto de referência das competências dos empregados antes da formação. Isto pode ser comparado a uma medida das competências adquiridas na formação. Com estas medidas é possível demonstrar as economias de custos e o valor acrescentado como resultado da formação (Cascio, 1991). Esta fase do ciclo formativo garante que a formação se foca nas reais necessidades dos formandos. Quando a formação é entendida como relevante é mais fácil de criar interesse. Pelo contrário, empregados que têm formação, mas que não

necessitam dela não vão estar interessados. Um bom levantamento de necessidades não só garante que só têm formação os empregados que realmente necessitam como também fornece informação que evidencia que esta é realmente necessária (Blanchard e Thacker, 1999).

Fase 2: Programação

A definição rigorosa dos objetivos da formação tem implicações diretas na sua conceção. O grau de especificidade e quantificação dos objetivos é também variável, desde objetivos mais genéricos até objetivos mais específicos. A programação da formação requer um planeamento exaustivo e rigoroso das ações a executar. Embora o planeamento seja decisivo para o sucesso da formação, existe uma parcela de improvisação e adaptação inerente à interação entre formandos e formadores. Por conseguinte, cabe aos formadores estarem preparados para adaptar o programa da formação de acordo com a dinâmica gerada durante a ação. A própria organização, mediante os seus gestores da formação, deve estimular essa adaptação, podendo realizar avaliações contínuas que lhe permitam verificar o que está a ocorrer e o que pode ser melhorado (Pinha e Cunha et al, 2010, pp. 410-412).

Fase 3: Execução

A execução da formação constitui-se como a parte visível de um iceberg. Mas isso significa que a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das fases anteriores, e também da avaliação (figura 2).

Durante a realização da ação formativa, diversos fatores devem ser tidos em consideração:

- Adequação dos programas às necessidades da empresa;
- Qualidade do material apresentado;
- Qualidade dos formadores;
- Motivação e qualidade dos formandos.



Figura 2. Execução da formação: a sua parte visível

Fonte: (Pinha e Cunha et al., 2010, p. 413)

O objetivo da execução será potencializar a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho. Pode afirmar-se que uma eficaz transferência de aprendizagem depende dos seguintes fatores (Pinha e Cunha et al., 2010):

- Motivação do formando para a formação;
- Motivação para a transferência;
- Resultados pessoais positivos ou negativos da formação;
- Capacidade pessoal para a transferência;
- Apoio dos pares e do superior;
- Comportamentos confirmatórios do superior;
- Desenho da transferência;
- Oportunidade de uso das competências aprendidas.

Fase 4: Avaliação

Determinar necessidades de formação e programar formações é importante, mas não é suficiente. Há, também, a necessidade de avaliar a eficácia da formação. A avaliação da formação fornece os dados necessários que demonstram como a formação é benéfica

para a empresa. Estudos anteriores (e.g., Bedingham, 1997; Bramley e Kitson, 1994; Clements e Josiam, 1995; Kirkpatric, 1994) indicam que as organizações utilizam diferentes níveis de análise para avaliar a eficácia da formação. A maioria das empresas segue uma abordagem tradicional que se concentra nas atitudes dos formandos relativamente a um determinado programa de formação (por exemplo, opiniões dos formandos acerca dos materiais de formação, métodos de entrega, a eficácia dos formadores, a utilidade do programa de formação, etc). Outras alargam a avaliação da formação de forma a englobar alguns resultados mensuráveis dos programas de formação (por exemplo, competências aprendidas ou conhecimento ganho, mudanças no comportamento no local de trabalho após a formação, etc). Bramley e Kitson (1994) indicaram que medir a eficácia de um programa de formação ao nível da reação e dos níveis de competências aprendidos ou conhecimentos adquiridos são as abordagens mais comuns.

Existem, ainda outras organizações que procuram medir os efeitos financeiros líquidos dos programas de formação para a empresa, como um todo, ou para os seus departamentos. Se uma organização oferece formação e desenvolvimento estrategicamente orientados, deve fazer alguns esforços para avaliar os resultados dessa mesma intervenção (Mabey e Gooderham, 2005).

1.4.2 Formação e desempenho

No fim do século XX, os gestores de RH relataram que um dos principais desafios enfrentados eram os problemas relacionados com formação e desenvolvimento (Stavrou, Brewster e Charalambous, 2004). Desde essa altura, vários estudos têm demonstrado ligações entre várias práticas de formação e desenvolvimento e diferentes medidas de desempenho das organizações (e.g., Becker e Huselid, 1998; Delery e Doty, 1996).

Uma das condições iniciais da formação deve ser a identificação dos objetivos e dos resultados desejados mas como Lashley (2002a, p. 104) afirma, “formação é sobre mudar o comportamento do formando, e medir os benefícios da formação tem de começar com a consideração de que o comportamento pode ou não ter ocorrido”. De qualquer forma, a formação é de longe a forma mais comum de atualizar conhecimentos, competências e aptidões dos empregados, embora uma descoberta interessante é que o recrutamento de trabalhadores de empresas concorrentes parece ser a melhor forma de aumentar os níveis de competências da organização (Jakobsen et al.,

2002). De acordo com as teorias de Macky e Johnson's (2000), este é um dos motivos para algumas empresas não formarem os empregados.

No geral, a literatura considera que criando uma força de trabalho com qualidade e vasto conhecimento, se melhora o desempenho da organização (Ballesteros et al., 2012; Kraiger, 2003; Tharenou et al., 2007). Peretz e Rosenblatt (2011) consideram a formação e o desenvolvimento, destinados a melhorar conhecimentos, competências e habilitações dos funcionários, como práticas de GP essenciais para a eficácia organizacional. Sempre que sejam identificadas lacunas de competências, a solução é continuar a formar. Embora haja uma variedade de perspectivas sobre o valor relativo das diferentes práticas de gestão da formação, é amplamente aceite que a formação está positivamente relacionada com o desempenho dos trabalhadores (Qureshi et al., 2007), e é benéfica para o desempenho do negócio (Kitching e Blackburn, 2002; Thomas e Long, 2001), se forem fornecidas as competências adequadas (Patterson et al., 1997). A ideia que sublinha esta suposição é a de que a formação desempenha um papel fulcral no desenvolvimento de duas fontes de vantagem competitiva para a organização: o capital humano e o conhecimento organizacional (Aragon et al., 2003; Lopes-Cabrales et al., 2006; Subramaniam e Youndt, 2005).

O desenvolvimento de competências constitui, também, uma forma de reter e motivar o capital humano, o que é essencial para a criação de valor (Coff e Kryscynski, 2011; Foss, 2011).

Apesar do conjunto de estudos que evocam o resultado positivo da formação a todos os níveis: individual, equipa, organizacional e social, outros estudos empíricos focados na relação entre a formação e o desempenho dos trabalhadores nem sempre proporcionam provas que suportam essa ideia (Aguinis e Kraiger, 2009). A literatura normalmente sublinha uma provável falha na relação entre as práticas de GP, incluindo a formação e o desempenho da organização (Collins e Clark, 2003; Guest 2001; Wall e Wood, 2005; Wright et al., 2001). Uma possível explicação é referida por Guest (2001) que considera que a implementação de qualquer prática de GP exige um intervalo de tempo, e que este pode não ser imediato. Outra explicação é que a formação pode não ter um impacto direto no desempenho organizacional, mas sim um efeito indireto ao melhorar o desempenho dos empregados e de outros resultados organizacionais.

No entanto, só alguns autores estudaram empiricamente se a relação entre a formação e o desempenho é, ou não, mediada por outras variáveis ou mediadora de relação entre

outras variáveis. Um desses casos é o de Ahmad e Schroeder (2003). Estes investigadores descobriram que a formação em competências profissionais e multidisciplinares tem um efeito indireto no desempenho pelo seu efeito no compromisso organizacional. No mesmo sentido, Gelade e Ivery (2003) oferecem evidências que o clima laboral decorre da relação entre a formação e o desempenho. E Faems e colegas (2005) encontram uma ligação entre formação e desempenho que é mediada pela produtividade.

A maioria das organizações investem em formação, porque acreditam que resultará num melhor desempenho (Alliger, et al. 1997, Kozlowski, et al. 2000). No entanto, o quadro teórico da relação entre a formação e o desempenho da organização continua a ser objeto de debate.

Esse debate parece ser mais consensual no que respeita à indústria hoteleira, já que apesar de ser uma indústria caracterizada por trabalho intensivo (Bayraktaroglu e Kutanis, 2003; Langer, 2003), embora também de capital intensivo (Choi, Woods e Murrmann, 2000; Nankervis e Debrah, 1995), tem um dos mais altos níveis de escassez de competências (Jakobsen, et al., 2002; Jameson, 2000). Por isso, é fundamental continuar a formar os empregados para continuar a ter qualidade nos serviços, a fim de crescer e manter uma força de trabalho orientada para o cliente (Zeithaml e Bitner, 2000). Contudo, a indústria hoteleira tem uma das taxas de formação mais baixas (Jakobsen et al., 2002; Mykletun et al., 2000). Estudos demonstram que as principais restrições de muitos gestores em relação a empregar e a formar os trabalhadores estão relacionadas com tempo e dinheiro (Barrows, 2000; Jameson, 2000). De acordo com Macky e Johnson (2000, p. 361), outra razão para que os gestores hoteleiros negligenciem a formação é que os resultados da formação qualificam os trabalhadores e, por isso, motivam-nos a procurar um emprego melhor.

1.5 Competência: conceito, tipologias e componentes

“O conceito de competência deriva do final da idade média. Inicialmente era limitado à linguagem jurídica e significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era competente para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos. Com o passar dos anos, começou a utilizar-se a expressão para qualificar pessoas capazes de realizar um bom trabalho” (Ceitil, 2007, p. 88).

A partir de 1994 nota-se uma aplicação do conceito de competência também às empresas. De acordo com vários autores (e.g., Barney, 1989; Dierickx e Cool, 1989; Teece, et al., 1990; Prahalad e Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) uma empresa pode ser vista como um conjunto de recursos e de competências. O conceito de competência pode ser visto de forma diferente dentro duma organização. A partir de uma perspectiva estratégica de gestão, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) definem competência como uma combinação de recursos e capacidades. Essa combinação de recursos e capacidades numa organização pode ser classificada como competências nucleares quando elas são valiosas, raras, difíceis de imitar, e difíceis de substituir. Selvarajan e Cardy (2005) afirmam que para uma organização ter sucesso na sua missão, as competências organizacionais devem coincidir com a intenção estratégica. São elas que permitem que o conceito de intenção estratégica seja operacionalizado.

No entanto, o foco deste estudo são as competências dos indivíduos. Nesse contexto, o conceito de competência difere de autor para autor. «O número de definições do conceito de competência é provavelmente incalculável» (Van Klink, et al., 2007, p. 79) e “a definição de competência é uma tarefa difícil, senão mesmo complexa, e não reúne um consenso entre os autores e atores envolvidos.” (Suleman, 2007, p. 25).

A evolução do conceito de competência, e o seu uso, é focado por Lyle Spencer e Signe Spencer no seu livro *Competence at Work* (citado por Ceitil 2007), que afirmam que “uma competência é uma característica primordial de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de eficácia excelente num trabalho ou situação” (2007, p. 88). Boyatzis (1982) faz distinção entre as tarefas de trabalho e competências, salientando que as competências são o que as pessoas trazem com elas a fim de realizar o seu trabalho. Da mesma forma, (Woodruffe, 1992, p. 17) “define competência como o conjunto de padrões de comportamento que o indivíduo precisa de trazer para uma posição, a fim de desempenhar as suas tarefas e funções com eficácia”. Em síntese, as competências dos empregados são características destes, associadas a um bom desempenho (Selvarajan e Cardy, 2005).

O conceito de competência tem vindo a desenvolver-se como um conceito central na área da GP. O modelo de gestão de competências é uma ferramenta de enorme utilidade para a GP e nas últimas décadas esta abordagem tem vindo a emergir, sendo um dos principais métodos para diagnosticar, moldar e melhorar a GP.

Na grande maioria das organizações com práticas de gestão mais evoluídas, a gestão de competências é utilizada como suporte de todas as áreas de intervenção da GP. Os benefícios trazidos por esta abordagem são vários: maior produtividade, orientação para resultados e aumento da competitividade, o que quer dizer que as competências ajudam os indivíduos e as organizações a melhorar o seu desempenho e a mostrar resultados. A gestão de competências torna-se assim um novo desafio para a GP, visto que o desenvolvimento das competências possibilita a “melhoria contínua e um novo vigor adaptativo a todos os níveis das organizações” (Ceitil 2007, pp. 110-111).

A formação por competências exige e força a existência de uma estreita inter-relação entre os sistemas formativos e o setor produtivo, uma vez que este tem a responsabilidade de colaborar, identificar as necessidades e as competências requeridas no indivíduo, e paralelamente, permite identificar o desenvolvimento de outras competências essenciais para múltiplas funções, ocupações e ramos de atividade, proporcionando uma maior mobilidade dos trabalhadores e permitindo adaptá-los ao desenvolvimento do seu próprio programa ocupacional e formativo. A utilização de um sistema de GP por competências facilita a ação integrada da GP na organização a qual, partindo da definição das suas competências chave poderá gerir por competências cada subsistema da GP (Ceitil, 2007, pp. 117-118).

Os modelos de gestão de pessoas pelas competências são na maioria das vezes adaptados a cada organização. Esta adaptação inclui não só a identificação das competências a desenvolver, mas também o modo como as competências são descritas. Apesar de muitas organizações terem adotado competências que são semelhantes em termos de conteúdo, e podem ser aplicadas universalmente, independentemente do contexto organizacional (por exemplo: adaptabilidade e comunicação), modelos de competência bem-sucedidos também identificaram as competências que se alinham com a estratégia da organização e promovem vantagem competitiva. Por exemplo, empresas que vêm o marketing e as vendas como uma vantagem competitiva provavelmente irão ter competências que promovam a análise de mercado e criem estratégias de vendas, enquanto empresas que vêm a engenharia como uma competência crítica irão favorecer competências que destaquem essa mesma área (*Department for Education and Employment* (DfEE), 2000; *Institute for Employment Studies* (IES), 1998; Jackson et al., 1999).

Considerando este aspeto, as competências podem ser divididas em transversais e específicas. As competências transversais distinguem-se das específicas, pela apresentação de duas características: a transversalidade e transferibilidade. Estas competências devem ser comuns a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais. A transversalidade refere-se à não contextualização das competências, isto é, ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares. As competências transversais devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma atividade, mas passíveis de serem exercidas espontaneamente num contexto diferente. Enquanto as competências transversais não estão articuladas a um emprego, a uma profissão ou a uma função, as específicas estão diretamente relacionadas com uma atividade profissional (Ceitil, 2007, pp. 108-109).

As políticas e práticas de RH devem possibilitar a prospeção e identificação de competências necessárias para a implementação da estratégia da organização e ajudar no levantamento de novas competências transversais, bem como no desenvolvimento das existentes.

Para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que estas possuam as seguintes componentes (Ceitil, 2007, p. 109):

- Saber: integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao indivíduo realizar os comportamentos associados às competências.
- Saber-Fazer: integra o conjunto de habilidades e destrezas que fazem com que o sujeito seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto do seu trabalho.
- Saber-Estar: não é suficiente desempenhar as tarefas de uma forma eficiente e eficaz no local de trabalho, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular. O saber-estar está relacionado com as atitudes e interesses do indivíduo.
- Querer-Fazer: o sujeito deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer-fazer está relacionado com aspetos motivadores.

- Poder-Fazer: significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Cada comportamento associado a uma determinada competência é gerado pelo efeito integrado das cinco componentes anteriormente descritas (figura 3).

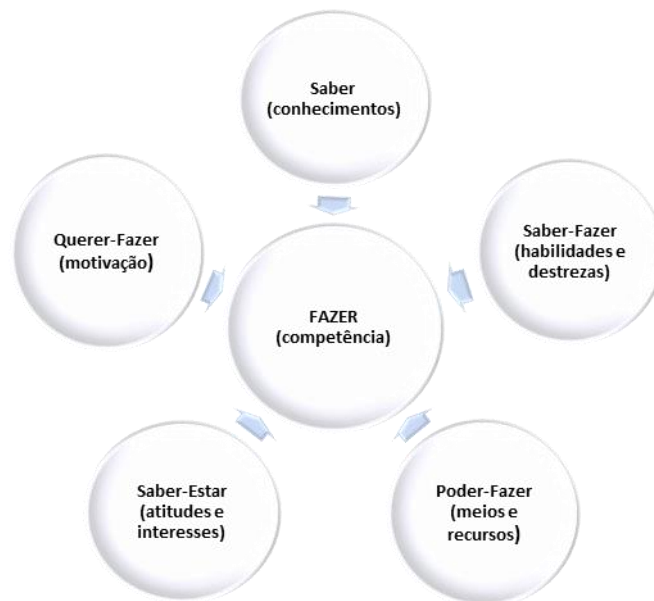


Figura 3. Cinco componentes da competência

Fonte: (Mário Ceitil, 2007, p. 110)

1.6 As especificidades da hotelaria e o elemento humano

A hotelaria é uma indústria altamente dependente dos RH e o seu sucesso e competitividade depende da qualidade das pessoas, não apenas dos gestores, mas de toda a equipa (Jones e Haven, 2005). O sucesso da empresa hoteleira depende da qualidade dos seus empregados e da eficácia da sua gestão, portanto, é essencial que os hotéis desenvolvam práticas de RH eficazes (Upamanyu, 2014). Um nível mais baixo de profissionalismo e problemas com o recrutamento de pessoal qualificado representam, na maioria das vezes, barreiras à competitividade, crescimento e sustentabilidade de um empreendimento neste setor (Pasanen, 2005; Yilmaz, 2009).

Popescu (2012) refere que na indústria hoteleira, todas as organizações admitem que as pessoas representam o seu capital mais valioso visto que existe um potencial de vantagem competitiva nos conhecimentos, competências e atitudes dos trabalhadores que se reflete na qualidade do serviço prestado. Para tal, os gestores de RH devem focar a sua atividade sobre aspetos que atraiam bons profissionais, oferecendo um bom

ambiente de trabalho, benefícios atraentes e progressão de carreira, utilizando ferramentas motivacionais de forma a obter altos níveis de desempenho, desenvolver a equipa a fim de melhorar as competências exigidas, através da avaliação de desempenho, e focando-se na formação contínua do empregado, bem como manter os trabalhadores mais talentosos através de políticas de retenção e de medidas que evitem a saída destes para empresas concorrentes.

Contudo, a hotelaria é muitas vezes caracterizada como um setor ‘à parte’ no que se refere às práticas de RH. Keep e Mayhew (1999, pp. 8-9) resumem a lista de características da hotelaria:

- Tendência para ordenados baixos;
- Prevalência de horários de trabalho pouco simpáticos para famílias;
- Raras evidências de políticas de igualdade de oportunidades;
- Fraca ou inexistente progressão de carreira;
- Práticas informais de contratação/recrutamento;
- Falha em adotar modelos formalizados de “boas práticas” de RH e desenvolvimento;
- Falta de qualquer identidade sindical;
- Grandes níveis de rotatividade laboral;
- Dificuldades de recrutamento e de retenção.

Os gestores de RH notam os benefícios do desenvolvimento de um núcleo de pessoas com oportunidades de formação e progressão na carreira, mas a nível do pessoal operacional (e.g., rececionistas, cozinha, camareiras) continua-se a viver com altos níveis de rotatividade do trabalho e as empresas contam com o mercado de trabalho externo para preencher as vagas. A indústria é, portanto, desprovida de uma estrutura de carreira clara, com alta rotatividade de pessoal e baixa formação (Hjalager e Andersen 2001; Page, et al., 2001).

A indústria do turismo é reconhecida como sendo um pobre formador (Beaver e Lashley, 1998; DNH (*Department of National Heritage*), 1996a; *Hospitality Training Foundation* (HTF), 1995, 1999b; Jameson, 2000). De fato Keep e Mayhew (1999)

argumentam que a maior parte da formação que acontece é impulsionada pela exigência legislativa.

Embora a maioria das organizações hoteleiras formem os seus funcionários a comportarem-se de forma adequada com os clientes (Gilbert et al., 1998), a indústria tem uma má reputação em formação (Maxwell et al., 2004; Pratten, 2003), apesar de não estar bem suportado empiricamente. Muitas vezes os gestores podem estar relutantes com o investimento em formação por terem receio que os empregados deixem a empresa (Davies et al., 2001; Jameson, 2000; Loe et al., 2000; Lowry et al., 2002), ou porque têm o seu tempo totalmente ocupado com o recrutamento e seleção. Contudo, os hotéis que não oferecem formação adequada aumentam a rotatividade de pessoal (Lashley e Best, 2002), e ameaçam os padrões de qualidade e lucro.

Através da análise das melhores práticas de GP no setor hoteleiro Enz e Siguaw (2000a, p. 48) notaram que “organizações de alto desempenho aprenderam a implementar práticas de gestão de pessoas para aumentarem a vantagem competitiva”. Empresas com boas práticas percebem que o foco sobre a eficácia das atividades, melhora a produtividade e a rentabilidade. Devido ao facto de “a seleção de empregados ser uma ciência imperfeita” (Macky e Johnson, 2000, p. 360), ocorrem erros no desempenho. Para reduzir essas lacunas no desempenho, a formação e desenvolvimento são atividades fundamentais, que apetrecham os trabalhadores com conhecimentos, competências e capacidades necessárias para executarem as suas funções em conformidade com os padrões organizacionais e os requisitos do cliente.

1.7 Competências mais relevantes em Hotelaria

Há um debate considerável em termos do perfil dos trabalhadores de hotelaria, relativamente ao nível de qualificações exigido. A exigência de um serviço de alta qualidade em muitos destinos turísticos, juntamente com a intensidade do trabalho que caracteriza a indústria, resulta na necessidade do setor do turismo recrutar e reter profissionais bem preparados, em termos de educação e formação (Beeton e Graetz, 2001; Charles, 1997). Poon (1993, p. 262) nota que os empregados em hotelaria: “têm de ser formados para serem leais, flexíveis, tolerantes, amigáveis e responsáveis...a tecnologia não consegue substituir empregados bem-dispostos”.

A perspectiva “tradicional” do trabalho e das competências em hotelaria estão parcialmente descritas por Riley (1996, p. 18) que sugere que a proporção dos diferentes tipos de cargos em hotelaria é a seguinte:

- Administrativo – 6%;
- Supervisão – 8%;
- Trabalho especializado (formados) – 22%;
- Operacionais (semi-formados e não formados) – 64%.

Contudo, o argumento das baixas competências tende a negligenciar as oportunidades que a hotelaria providencia ao uso das capacidades de empreendedorismo e gestão (Baum, 2002).

Em termos históricos, as competências em hotelaria foram vistas exclusivamente em termos de requisitos técnicos, e isto formou a base dos processos de educação e formação para o setor. O conteúdo do trabalho em hotelaria, do mesmo modo, foi construído sob a base de uma acumulação de competências para determinadas tarefas técnicas (*International Labour Organization* (ILO), 1979). Contudo, mudanças na natureza do trabalho, o impacto das tecnologias e as expectativas dos clientes forçaram uma reavaliação dos papéis relativos das competências técnicas e das competências genéricas neste setor. Atualmente, a escassez de competências em hotelaria está mais ligada às competências genéricas do que às competências técnicas específicas (Baum, 2002).

Um estudo na indústria hoteleira (HTF, 1998, 1999a, 2001a) confirma que as competências mais valorizadas são as genéricas, tais como: capacidade de seguir instruções; vontade de aprender; capacidade de ser flexível e adaptável; mostrar iniciativa e apresentação pessoal e aparência. Inquéritos realizados a empregadores hoteleiros (HTF, 1996, 1999a, b) revelaram que as cinco principais competências que estes compreendiam como estando em falta nos seus empregados eram: capacidade de comunicação; competências específicas da função; ter iniciativa; serviço ao cliente e vontade de aprender. Nota-se aqui uma expectativa contraditória: as organizações querem pessoas que sejam boas a seguir instruções, mas ao mesmo tempo têm de ser capazes de ter iniciativa (HTF, 2001a, b).

Outros estudos e entidades revelam também lacunas de competências em atendimento ao cliente, sendo esta uma área de preocupação chave (*Confederation of British Industry* (CBI), 1995; Keep e Mayhew, 1999; Thomas et al., 2000). Essas investigações, também, identificaram a área da informática como um ponto fraco.

Por outro lado a *Qualifications and Curriculum Authority* (QCA, 2000) identificou as seguintes competências chave em hotelaria: comunicação; aplicação numérica; tecnologias de informação; trabalho em equipa e melhorar a própria aprendizagem. Estas competências chave representam capacidades que têm, tradicionalmente, sido integradas como expectativas “normais” quer ao nível operacional, quer ao nível de gestão dentro do currículo de hotelaria. No entanto, a HTF (2000a) continua a reportar as necessidades de melhoria das competências genéricas dos trabalhadores como uma prioridade. Estas competências incluem comunicação, mostrar iniciativa, atendimento ao cliente e manifestar vontade em aprender. Práticas de recrutamento necessitam de englobar requisitos de competências genéricas.

Tesone e Ricci (2005) relataram os resultados de um estudo para determinar as expectativas dos gestores hoteleiros relativamente às competências dos empregados que concluem cursos em escolas locais, faculdades e universidades. As competências apresentadas foram as seguintes: trabalho em equipa; escuta ativa e comunicação escrita e verbal; adaptabilidade; transmitir imagem profissional; empatia com a experiência do hóspede; capacidade de antecipar o que o hóspede quer; capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento; capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho; criatividade; capacidade de minimização de recursos e competências administrativas.

Baum e Odgers (2001, p. 93) notam que até hotéis de 5 estrelas “aceitam a realidade do mercado e estão dispostos a recrutar indivíduos sem experiência em ‘Front Office’ desde que tenham uma boa formação e vontade de aprender”. Baum e Odgers concluem que “na ausência de experiência, muitos hotéis irão procurar competências genéricas e pouco técnicas (comunicação, resolução de problemas, atendimento ao cliente e (IT) Information Technology) ao recrutar novas pessoas e ao construir os programas de formação no trabalho no âmbito da fase de acolhimento” (2002, p. 21). Para além das considerações das competências gerais, o trabalho de Warhurst e colegas (2000) sugere que o critério estético também é incluído no recrutamento dos trabalhadores de *front office* em hotelaria.

1.8 Síntese da revisão da literatura e modelo conceptual de investigação

A análise da literatura mais relevante associada à problemática do impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira, sugere a síntese apresentada na tabela 1 a partir da qual foi possível construir o modelo conceptual que explica a articulação entre os diferentes fenómenos e conceitos importantes para esta investigação (figura 4).

Tabela 1. Síntese da revisão da literatura

Objetivo geral: Estudar a relação entre competências e desempenho no contexto da hotelaria		
Objetivos específicos	Fundamentação	Dimensões de análise
1. Identificar o tipo de competências que mais influem no desempenho dos trabalhadores em hotelaria, nomeadamente os que têm contacto direto com o hóspede;	Força de trabalho com qualidade e vasto conhecimento, melhora o desempenho da organização (Ballesteros et al, 2012; Kraiger, 2003; Tharenou et al, 2007).	1. Relevância das pessoas para a estratégia da empresa
	A formação e o desenvolvimento, destinados a melhorar os conhecimentos, competências e habilidades dos funcionários são práticas de RH essenciais para a eficácia organizacional (Peretz e Rosenblatt, 2011).	
	A percentagem de empregados formados tem demonstrado que afeta o desempenho da organização (Russell, Terborg e Powers, 1985).	
	A maioria das organizações investe em formação, porque acredita que resultará num melhor desempenho (Alliger et al, 1997; Kozlowski et al. 2000).	2. Desempenho do trabalhador
	A formação está positivamente relacionada com o desempenho dos trabalhadores (Qureshi et al., 2007).	
2. Compreender o papel da formação como fomentador do desenvolvimento dessas competências.	A pesquisa na indústria hoteleira sugere as competências mais valorizadas e as lacunas mais comuns (HtF, 1996, 1998, 1999a, b, 2001a, b); QCA, 2000; Tesone e Ricci, 2005).	3. Tipo de competências mais relevantes em hotelaria 4. Importância de cada competência 5. Domínio de cada competência
	O sistema de formação e desenvolvimento de RH de uma organização é um mecanismo fundamental para assegurar o conhecimento, as competências e atitudes necessárias para atingir as metas organizacionais e criar vantagem competitiva (Peteraf, 1993).	6. Importância da formação no desenvolvimento de competências

Fonte: Produção própria

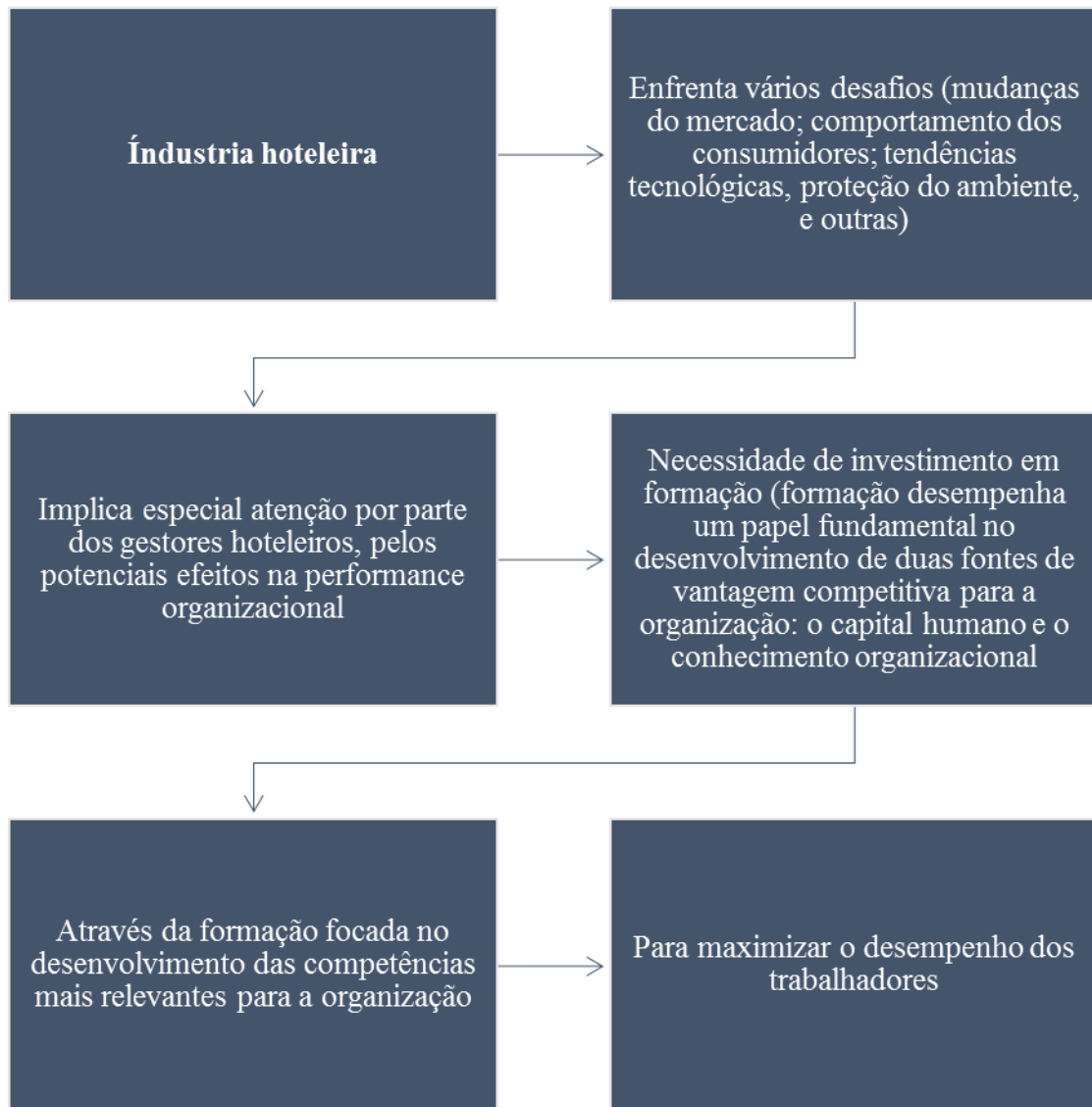


Figura 4. Modelo conceitual de investigação

Fonte: Produção própria

Capítulo 2. Metodologia

2.1 Enquadramento

A escolha da metodologia de investigação é determinada por “padrões teóricos subliminares” (Sarantakos, 2013), pelo propósito e pela pergunta de investigação. As perguntas de investigação determinam a averiguação que deve ser usada para compreender a realidade. Entre muitas outras coisas, uma boa questão de investigação deve ser interessante, relevante e ética (Green, 2008).

Com base na revisão da literatura descrita no capítulo anterior foi possível formular a seguinte pergunta de partida: “Que tipo de competências trabalhadas na formação mais favorecem o desempenho dos trabalhadores em hotelaria?” O objetivo principal desta investigação é o de estudar a relação entre competências e desempenho no contexto da hotelaria.

Neste capítulo, primeiramente, será apresentado o desenho da investigação, de seguida a caracterização dos casos de estudo, os métodos de investigação utilizados, a descrição do processo de recolha de dados, a caracterização da amostra no caso do questionário às chefias e, por fim, as limitações da investigação.

2.2 Desenho e operacionalização da investigação

Neste estudo a metodologia de investigação é de natureza qualitativa, com um desenho de investigação exploratório, com recurso a casos de estudo.

O método exploratório foi o escolhido porque irá permitir:

1. Perceber a relevância da formação no desenvolvimento de competências em hotelaria;
2. Compreender quais as competências mais valorizadas na indústria hoteleira;
3. Potenciar o desenvolvimento de estudos na área da gestão de pessoas dentro do setor hoteleiro.

Na figura 5 é apresentado o desenho do estudo através do qual se procurou dar resposta à pergunta de partida e concretizar os objetivos da investigação.



Figura 5. Desenho da investigação

Fonte: Produção própria

Retomando as dimensões de análise representadas na tabela 1, a investigação foi operacionalizada da forma descrita na tabela seguinte (tabela 2).

Tabela 2. Operacionalização da investigação

Dimensões de análise	Variáveis
1. Relevância das pessoas para a estratégia da empresa	Grau de relevância que transparece do discurso do diretor de RH
2. Desempenho do trabalhador	Nível de desempenho
3. Tipo de competências mais relevantes em hotelaria	Grau de relevância que transparece do discurso do diretor de RH
4. Importância de cada competência	Nível de importância
5. Domínio de cada competência	Grau de domínio
6. Importância da formação no desenvolvimento de competências	Nível de importância que transparece do discurso do diretor de RH

Fonte: Produção própria

2.3 Caracterização dos casos de estudo

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e o contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2009).

Não existe consenso no que diz respeito ao melhor número de casos para oferecer generalização analítica. No entanto, Eisenhardt (1989) e Yin (2009) são da opinião que múltiplos casos de estudo são melhores que um.

Neste estudo, os casos serão hotéis de 4 e 5 estrelas, localizados na região da grande Lisboa. A região de Lisboa tem-se vindo a afirmar como um destino turístico de eleição na Europa e este tipo de hotéis serão aqueles com práticas de gestão da formação mais evoluídas e que poderão por isso constituir casos de estudo relevantes.

Por forma a não serem identificados, de acordo com o solicitado pelos seus responsáveis, irão ser atribuídos nomes fictícios de maneira a facilitar o processo de relato dos resultados:

- O Hotel A é um *boutique* hotel de 4*, independente, localizado em pleno coração de Lisboa, a 50 metros da emblemática Avenida da Liberdade. Dispõe de 89 quartos, dos quais 7 *suites* e 2 são quartos adaptados.
- O Hotel B faz parte de um grupo hoteleiro, constituído por 8 hotéis. Em termos de categoria, estes hotéis possuem entre 3* e 5*. No que toca à localização, estão distribuídos por Lisboa, Algarve, Madeira e Brasil. Para o estudo foi utilizado apenas o hotel de Lisboa que é um *business* hotel de 5* situado no centro de Lisboa. Dispõe de 236 quartos.
- O Hotel C pertence a um grupo hoteleiro com hotéis de categorias 3*, 4* e 5*. É constituído no seu total por 9 hotéis, com tipologias distintas: *business*, *lazer*, *resort* e *residence*. Estes estão distribuídos pelas zonas de Lisboa, Cascais, Oeiras e Algarve. Neste caso em concreto serão utilizados apenas os 2 hotéis da zona de Cascais e Oeiras. O hotel de Oeiras tem 4* e é um *business* hotel. Em termos de dimensão, possui 100 quartos. O hotel de Cascais é um hotel para lazer, de 5*. Dispõe de 124 quartos, entre os quais estão três *penthouses*.

2.4 Métodos de investigação

Creswell (2013) e Saunders, Lewis e Thornhill (2009) usam o termo “métodos de investigação” para referirem técnicas e processos tais como questionários, entrevistas, observações, análise de documentos e análise de artefactos.

Neste estudo foram utilizados três métodos: a entrevista, o inquérito e a análise documental.

2.4.1 Entrevista

A entrevista permite explorar e aprofundar o conhecimento através da inquirição presencial a um ou mais indivíduos. Desta forma, os conteúdos são mais ricos em informação. As suas vantagens são: retirar elementos de reflexão muito ricos; ter oportunidade para esclarecer alguma dúvida no decorrer da entrevista; compreender e aprofundar o conhecimento sobre factos, informações e situações; ter oportunidade para questionar novas perguntas. As desvantagens passam por: tempo despendido é maior relativamente ao inquérito; o custo é elevado relativamente ao inquérito; o grau de subjetividade é maior na entrevista do que no inquérito; a análise de conteúdo é mais demorada do que os métodos de análise do inquérito (Sarmiento, 2013).

No que diz respeito à estruturação da entrevista, a entrevista realizada foi de natureza semiestruturada, ou seja, o entrevistado respondeu às perguntas do guião pela ordem que entendeu, podendo também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas (Sarmiento, 2013).

O guião da entrevista (apêndice A) foi organizado em três partes distintas que se relacionam da seguinte forma com as dimensões de análise:

- Dimensão 1 - Relevância das pessoas para a estratégia da empresa (questões: 1, 2 e 11);
- Dimensão 3 – Tipo de competências mais relevantes em hotelaria (questões: 5, 6, 7 e 8).
- Dimensão 6 - Importância da formação no desenvolvimento de competências (questões: 3, 4, 9 e 10).

2.4.2 Inquérito

O inquérito permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma objetiva. As vantagens do inquérito são: garantir o anonimato das respostas; permitir recolher respostas de um elevado número de indivíduos; possibilitar analisar diversos parâmetros de uma dada amostra da população; facilitar ao inquirido a resposta ao inquérito, visto que pode escolher responder quando lhe for mais oportuno; sistematizar melhor os resultados; proporcionar comparações entre as respostas dos inquiridos; permitir várias análises de correlação, de segmentação, de grupos, de fatores ou outras; permitir a generalização dos resultados obtidos na amostra para a população, com um determinado nível de confiança e nível de erro; tem custos de nível médio, comparativamente com a entrevista que tem custos elevados.

As desvantagens do inquérito são as seguintes: tem um baixo número de respostas, sendo necessário insistência junto dos inquiridos para se obter a dimensão da amostra desejada; necessita de ser bem estruturado, para avaliar o que se pretende; inviabiliza a resposta com conteúdo extenso, devido à padronização das perguntas (Sarmiento, 2013).

O questionário utilizado neste estudo (apêndice B) é constituído por duas partes distintas. A primeira consiste numa caracterização da entidade (tipologia, categoria e localidade) e do perfil do respondente (função e departamento). Seguidamente encontram-se três questões cuja resposta foi apresentada numa escala de *likert* onde existem 5 opções de resposta consoante o tipo de pergunta, neste caso existiam duas: questão 1 e questão 3 (insuficiente; suficiente; bom; muito bom; excelente); questão 2 (nada importante; pouco importante; importante; muito importante; extremamente importante).

As competências que aparecem no questionário e sobre as quais foi possível realizar a análise, foram retiradas da revisão da literatura. De seguida é apresentada uma tabela com as mesmas.

Tabela 3. Lista de competências

Competências	Autor
- Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	(HTF, 1996, 1999a,b); Tesone e Ricci (2005)
- Competências numéricas	(QCA, 2000)
- Tecnologias de informação	(QCA, 2000)
- Trabalho em equipa	(QCA, 2000); Tesone e Ricci (2005)
- Melhorar a própria aprendizagem	(QCA, 2000)
- Vontade de aprender	(HTF, 1996, 1999a,b); HTF (1998, 1999a, 2001a)
- Capacidade de seguir instruções	HTF (1998, 1999a, 2001a, b)
- Flexibilidade	(HTF, 1998, 1999a, 2001a)
- Adaptabilidade	(HTF, 1998, 1999a, 2001a); Tesone e Ricci (2005)
- Tomar iniciativa	(HTF, 1996, 1999a,b); HTF (1998, 1999a, 2001a, b)
- Transmitir imagem profissional	Tesone e Ricci (2005)
- Empatia com a experiência do hóspede	Tesone e Ricci (2005)
- Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	Tesone e Ricci (2005)
- Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	Tesone e Ricci (2005)
- Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	Tesone e Ricci (2005)
- Criatividade	Tesone e Ricci (2005)
- Capacidade de minimização de recursos	Tesone e Ricci (2005)
- Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	Tesone e Ricci (2005)

Fonte: (HtF, 1996, 1998, 1999a, b, 2001a, b); (QCA, 2000); (Tesone e Ricci, 2005)

2.4.3 Análise documental

A análise documental é criada pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser atuais ou retrospectivas (Sarmiento, 2013, p. 27).

A análise documental foi utilizada apenas de forma *online* de modo a conseguir caracterizar cada caso de estudo. Para esse efeito consultaram-se os *websites* das empresas, bem como outra documentação disponível *online*.

Seguidamente é apresentado uma tabela resumo com os métodos utilizados, os seus objetivos e a sua fonte de dados.

Tabela 4. Métodos, objetivos e fonte

Método	Objetivos	Fonte
Entrevista	Recolher dados relativos à formação no contexto da indústria hoteleira	Diretor de R.H
Inquérito por questionário	Complementar e clarificar dados recolhidos na entrevista. Identificar competências mais relevantes e eventuais lacunas.	Chefes de departamento
Análise documental	Recolher dados relativos à caracterização dos casos de estudo	<i>Website</i> de cada caso de estudo

Fonte: Produção própria

2.5 Processo de recolha e análise dos dados

Os dados foram recolhidos através dos métodos apresentados anteriormente (entrevista, inquérito e análise documental) durante os meses de junho, julho, agosto e setembro de 2016.

No que diz respeito às entrevistas, estas foram realizadas presencialmente com a direção de recursos humanos. Foram gravadas, com autorização dos entrevistados, de forma a possibilitar a transcrição das mesmas (anexos 1, 2 e 3). Posteriormente foram sujeitas a uma análise de conteúdo. A tabela síntese das entrevistas (tabela 17) encontra-se na página 56.

O questionário foi enviado pela direção de RH a trabalhadores que tivessem uma posição de chefia nos diversos departamentos. O mesmo foi enviado em papel ou por correio eletrónico conforme a disponibilidade demonstrada pelos respondentes. Os dados recolhidos por questionário foram primeiramente organizados no *excel* e posteriormente sujeitos a uma análise quantitativa com recurso ao programa estatístico

SPSS (*Statistical Package for the Social Scienc*). Em anexo encontram-se os dados organizados no *excel* (apêndice C).

Através da análise documental foi extraída informação relativa aos casos de estudo, mais concretamente, dados sobre a sua caracterização. Na bibliografia está descrito a ligação e o respetivo dia da consulta.

Na análise dos dados não se procurou estabelecer generalizações prescritivas, mas sim descrever a realidade dos casos e evidenciar a viabilidade e interesse de conduzir um estudo mais aprofundado e alargado que forneça informação relevante à indústria hoteleira.

2.6 Caracterização da amostra

No caso do inquérito, a amostra é composta por 19 indivíduos que corresponde às respostas obtidas através do inquérito por questionário realizado às três unidades hoteleiras. Seguidamente serão apresentados gráficos onde se poderá compreender a distribuição das respostas por hotel, por departamento e por função.

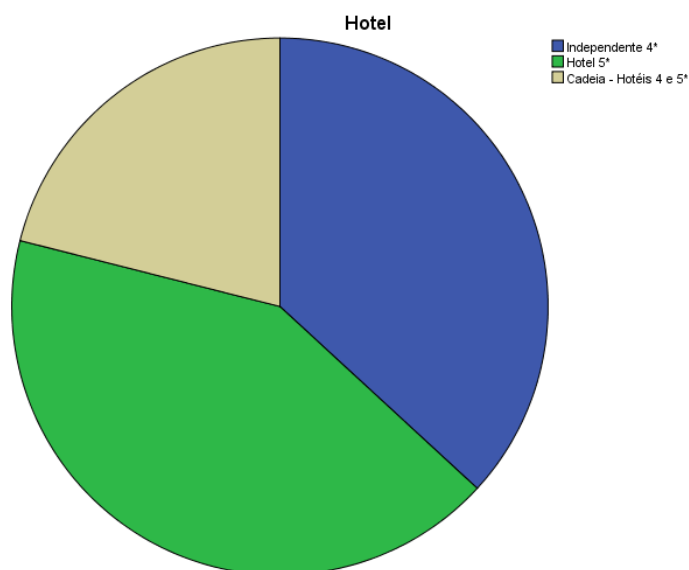


Gráfico 1. Caracterização da amostra por hotel

Fonte: Produção própria

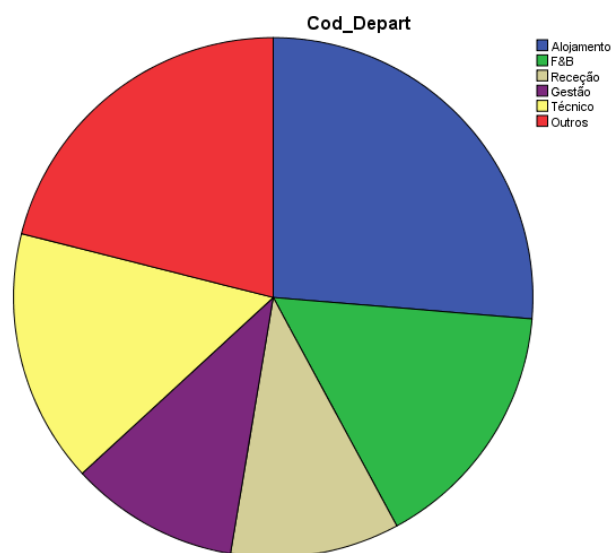


Gráfico 2. Caracterização da amostra por departamento

Fonte: Produção própria

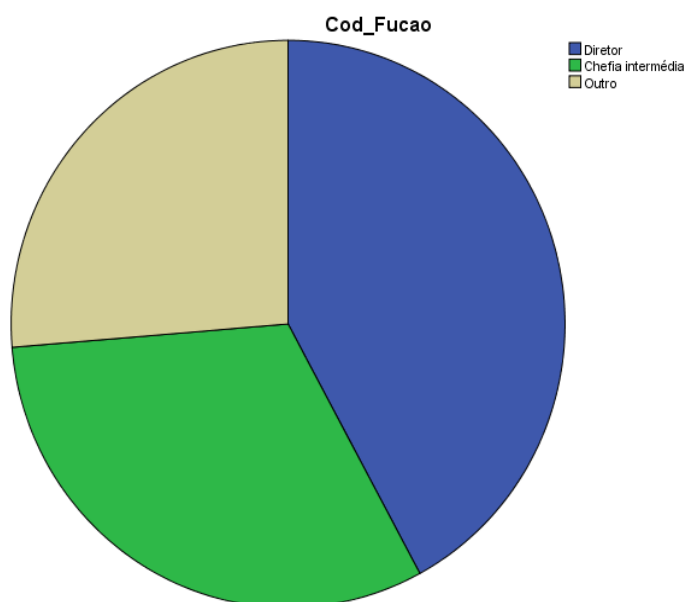


Gráfico 3. Caracterização da amostra por função

Fonte: Produção própria

Foram obtidas sete (7) respostas do hotel A, oito (8) do hotel B e quatro (4) do hotel C. Em termos de departamento, foram obtidas mais respostas do alojamento e dos outros departamentos, seguido do F&B (*Food and Beverage*) e do técnico. Nas funções, a que se destacou foi a de diretor, seguida da chefia intermédia (os dados detalhados encontram-se do apêndice D).

2.7 Limites da investigação

Apesar do método do estudo de caso ser visto como uma estratégia de investigação válida, há críticas documentadas sobre a sua aplicação. As principais críticas ao método do estudo de caso, são (Yin, 2003):

- Falta de rigor;
- Fornece pouca base para a generalização científica;
- Demora muito e resulta em inúmeros documentos ilegíveis.

Yin (2003) contesta essas críticas, referindo os principais testes para se verificar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica que se passa a descrever:

- Validade da teoria que avalia a correção das variáveis operacionais para medir os conceitos em estudo;
- Validade interna, verificando a observância das relações causais entre as variáveis, e a sua independência de relações inexatas;
- Validade externa, verificando a extensão, ou domínio, sobre o qual os resultados do estudo podem ser generalizados;
- Fiabilidade, verificando se as condições do estudo, tais como a coleta de dados, podem ser repetidas apresentando os mesmos resultados.

A primeira condição foi garantida pela revisão da literatura e pelo protocolo subsequente da recolha de dados; a segunda condição não se aplica a estudos exploratórios (Yin, 2003); quanto à terceira condição, não serão generalizados os resultados, que se aplicarão apenas à situação dos três casos de estudo; e, finalmente, optou-se por estabelecer etapas bastante claras e operacionalizadas para que seja possível reconduzir o estudo, seguindo os mesmos passos, e chegando às mesmas conclusões.

Considera-se, por isso, que a principal limitação quanto ao método se prende com o facto de os resultados não poderem ser generalizados, e consequentemente, não será possível estender as conclusões ao conjunto da hotelaria.

É, ainda, de salientar que foram feitos todos os esforços, desde deslocações presenciais às unidades, envio de *emails* e chamadas telefónicas, para que a amostra fosse de maior dimensão, mas chega-se à conclusão que esta é uma área em que é difícil entrar em contacto com as entidades.

Capítulo 3. Resultados

3.1 Enquadramento

A revisão da literatura apresentada no capítulo 1, seguida da metodologia de trabalho descrita no capítulo 2 permitiu obter os resultados que serão descritos seguidamente.

Os resultados serão apresentados e discutidos com base, principalmente, nos dados recolhidos pelos questionários e, também, com base na grelha de análise das entrevistas.

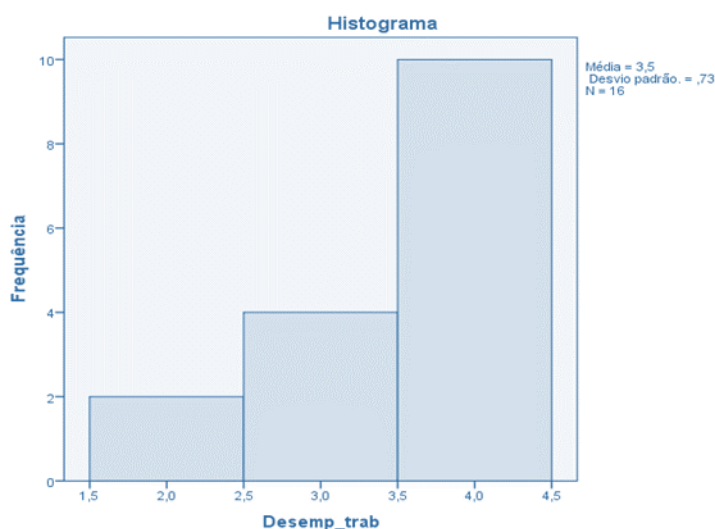
No caso do inquérito, a amostra é composta por 19 elementos como foi referido anteriormente. Dos 19 questionários, cinco (5) foram respondidos por trabalhadores do departamento de alojamento, três (3) de F&B, dois (2) de receção, dois (2) da área de gestão, três (3) do departamento técnico e quatro (4) de outros departamentos. Nos outros departamentos estão incluídos os seguintes: spa, sustentabilidade, marketing e administrativo.

A análise irá proceder-se da seguinte forma: primeiramente será realizada uma análise relativa ao desempenho médio do trabalhador. De seguida será analisado o nível de importância e de domínio de cada competência. Posteriormente serão analisadas as lacunas de competências e, por fim, o resultado das entrevistas.

3.2 Resultados do inquérito

3.2.1 Desempenho dos trabalhadores

Na amostra recolhida podemos observar que em relação ao desempenho médio do trabalhador as avaliações feitas foram apenas em três níveis da escala, com o “Muito



Bom” na primeira posição com 52,6% das respostas, seguido do “Bom” com 21,1% e do “Suficiente” com 10,5% (os dados detalhados constam do apêndice E).

Gráfico 4. Desempenho médio do trabalhador

Fonte: Produção própria

Tabela 5. Desempenho médio do trabalhador por hotel

Hotel		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Independente 4*	Desemp_trab	6	2	4	3,33	,816
	N válido (listwise)	6				
Hotel 5*	Desemp_trab	7	2	4	3,57	,787
	N válido (listwise)	7				
Cadeia 4 e 5*	Desemp_trab	3	3	4	3,67	,577
	N válido (listwise)	3				

Fonte: Produção própria

Em termos de avaliação do desempenho médio do trabalhador por unidade, pode observar-se que é muito semelhante nos três casos, rondando os 3,5, ou seja, entre o “Bom” e o “Muito Bom”, embora com maior grau de dispersão (d.p. = ,816) no caso do hotel independente.

Tabela 6. Desempenho médio do trabalhador por departamento

Departamento		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Alojamento	Desemp_trab	4	3	4	3,75	,500
	N válido (listwise)	4				
F&B	Desemp_trab	3		4	4,00	,000
	N válido (listwise)	3				
Receção	Desemp_trab	2	3	4	3,50	,707
	N válido (listwise)	2				
Gestão	Desemp_trab	1		4	4,00	,000
	N válido (listwise)	1				
Técnico	Desemp_trab	3	2	4	3,00	1,000
	N válido (listwise)	3				
Outros	Desemp_trab	4	2	4	3,25	,957
	N válido (listwise)	4				

Fonte: Produção própria

No que se refere à avaliação do desempenho médio do trabalhador, tendo em conta os vários departamentos, é possível observar que a média ronda o “Muito Bom” na maioria dos departamentos. Apenas no caso do departamento técnico e dos outros departamentos o desempenho é considerado “Bom”. Verifica-se bastante dispersão no departamento técnico (d.p. = 1,000), nos outros (d.p. = ,957) e na receção (d.p. = ,707).

Tabela 7. Desempenho médio do trabalhador por função

Função		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Diretor	Desemp_trab	6	3	4	3,67	,516
	N válido (listwise)	6				
Chefia intermédia	Desemp_trab	6	3	4	3,67	,516
	N válido (listwise)	6				
Outro	Desemp_trab	5	2	4	3,2	1,095
	N válido (listwise)	5				

Fonte: Produção própria

Nota-se que a avaliação do desempenho médio dos trabalhadores de acordo com a função do respondente ronda o “Muito Bom”, exceto no caso dos respondentes que assumem outras funções de chefia ou técnicas, o que sugere que os níveis superiores apreciam mais favoravelmente o desempenho dos trabalhadores.

3.2.2 Nível de importância de cada competência

De seguida será realizada uma análise dos resultados tendo em conta o nível de importância de cada competência. Esta análise será feita a quatro níveis: importância geral de cada competência, por hotel, por departamento e por função do respondente.

a) Nível geral de importância de cada competência

Na tabela abaixo são apresentadas as competências tendo em conta a sua relevância. Serão exibidas de forma decrescente de nível de importância.

Tabela 8. Competências ordenadas tendo em conta o nível médio de importância

Competências	Nível de importância (1 a 5)
1º Trabalho em equipa	4,84
2º Vontade de aprender	4,63
3º Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4,47
4º Flexibilidade	4,42
5º Transmitir imagem profissional	4,42
6º Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,42
7º Capacidade de seguir instruções	4,37
8º Tomar iniciativa	4,26
9º Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,22
10º Empatia com a experiência do hóspede	4,18
11º Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4,06
12º Adaptabilidade	4,05
13º Melhorar própria aprendizagem	4,00
14º Capacidade de minimização de recursos	3,89
15º Criatividade	3,68
16º Tecnologias de informação	3,68
17º Competências numéricas	3,26
18º Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,00

Fonte: Produção própria

Verifica-se que as competências de natureza mais relacional (i.e., que favorecem a relação com o hóspede ou com os colegas) são consideradas mais relevantes, enquanto competências mais instrumentais (e.g., tecnologias de informação) são consideradas menos relevantes. De qualquer forma, na apreciação geral, considerando os três hotéis em estudo, nenhuma das competências é considerada pouco ou nada importante (os dados detalhados constam do apêndice F).

b) Nível de importância de cada competência, por hotel*Tabela 9. Nível médio de importância de cada competência, por hotel*

	Independente 4* Média	Hotel 5* Média	Cadeia - Hotéis 4 e 5* Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4,43	4,63	4,25
Competências numéricas	2,71	3,75	3,25
Tecnologias de informação	3,29	4,13	3,50
Trabalho em equipa	4,86	4,75	5,00
Melhorar própria aprendizagem	4,00	3,75	4,50
Vontade de aprender	4,71	4,50	4,75
Capacidade de seguir instruções	4,43	4,13	4,75
Flexibilidade	4,57	4,13	4,75
Adaptabilidade	4,14	3,88	4,25
Tomar iniciativa	4,14	4,00	5,00
Transmitir imagem profissional	4,29	4,38	4,75
Empatia com a experiência do hóspede	4,14	3,67	5,00
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,00	4,00	5,00
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,86	4,00	4,50
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,29	4,25	5,00
Criatividade	3,29	3,88	4,00
Capacidade de minimização de recursos	3,71	3,75	4,50
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2,43	3,43	3,33

Fonte: Produção própria

O Hotel A – “Independente 4*” considera extremamente importantes competências como: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender” e “Flexibilidade”. As competências “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Melhorar própria aprendizagem”, “Capacidade de seguir instruções”, “Adaptabilidade”, “Tomar iniciativa”, “Transmitir imagem profissional”, “Empatia com a experiência do hóspede”, “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer”, “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho” são consideradas de nível muito importante. As

“Competências numéricas”, “Tecnologias de informação” e “Criatividade” foram avaliadas como importantes. Apenas as “Competências administrativas” foram classificadas como pouco importantes.

O Hotel B – “Hotel 5*” classificou as competências “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Trabalho em equipa” e “Vontade de aprender” como extremamente importantes. À exceção das “Competências administrativas” que foram classificadas como importantes, as restantes foram avaliadas como muito importantes.

No Hotel C – “Cadeia – hotéis 4 e 5*” a maioria das competências foram classificadas como extremamente importantes. As “Competências numéricas” e as “Competências administrativas” foram consideradas importantes e as restantes como muito importantes.

Em síntese não parecem existir diferenças significativas entre os hotéis na avaliação que fazem de cada competência. Já no que se refere às competências valorizadas por cada departamento, registam-se algumas diferenças, como passamos a explicar na secção seguinte (os dados detalhados constam do apêndice G).

c) Nível de importância de cada competência, por departamento

Tabela 10. Nível médio de importância de cada competência por departamento

	Alojamento Média	F&B Média	Receção Média	Gestão Média	Técnico Média	Outros Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4,40	4,33	4,50	4,50	4,67	4,50
Competências numéricas	3,60	2,67	2,50	4,00	4,00	2,75
Tecnologias de informação	3,60	3,33	2,50	4,50	4,67	3,50
Trabalho em equipa	5,00	5,00	5,00	5,00	4,33	4,75
Melhorar própria aprendizagem	4,40	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00
Vontade de aprender	4,80	5,00	4,00	5,00	4,33	4,50
Capacidade de seguir instruções	4,60	4,33	4,00	4,00	4,33	4,50
Flexibilidade	4,80	4,33	4,50	4,50	4,33	4,00
Adaptabilidade	4,40	4,00	4,50	4,00	3,67	3,75
Tomar iniciativa	4,80	4,33	4,00	4,50	4,00	3,75
Transmitir imagem profissional	4,80	4,67	4,50	3,50	4,33	4,25
Empatia com a experiência do hóspede	5,00	4,50	4,50	3,00	3,33	4,00
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,80	3,67	4,50	3,50	4,00	4,33
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4,40	4,00	4,50	3,00	3,67	4,33
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,80	4,33	3,50	4,00	4,33	4,75
Criatividade	4,20	3,00	3,00	4,00	4,33	3,25
Capacidade de minimização de recursos	4,00	3,33	3,50	4,00	4,00	4,25
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,50	2,00	2,50	3,50	3,00	3,00

Fonte: Produção própria

Alojamento: As competências foram classificadas com reduzida dispersão, entre o nível 4 (“Muito Importante”) e o nível 5 (“Extremamente Importante”). Os respondentes consideram competências extremamente importantes para funções no departamento de alojamento: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Capacidade de seguir

instruções”, “Flexibilidade”, “Tomar iniciativa”, “Transmitir imagem profissional”, “Empatia com a experiência do hóspede”, “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”. As restantes competências foram avaliadas como muito importantes.

F&B: Os respondentes referiram como extremamente importantes para funções no departamento de F&B, as competências de “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Transmitir imagem profissional” e “Empatia com a experiência do hóspede”. Já as “Competências numéricas”, “Tecnologias de informação”, “Criatividade” e “Capacidade de minimização de recursos” foram classificadas como importantes. Apenas as “Competências administrativas” foram consideradas pouco importantes. As restantes foram classificadas com o nível 4 (“Muito Importante”).

Receção: “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Trabalho em equipa”, “Flexibilidade”, “Adaptabilidade”, “Transmitir imagem profissional”, “Empatia com a experiência do hóspede”, “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer” e “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento” foram consideradas como extremamente importantes para funções de receção. “Competências numéricas”, “Tecnologias de informação”, “Criatividade” e “Competências administrativas” foram avaliadas como importantes e as restantes como muito importantes.

Gestão: Para funções nas áreas de gestão a maioria das competências foram consideradas muito importantes ou extremamente importantes pelos respondentes, destacando-se “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Tecnologias de informação”, “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Flexibilidade” e “Tomar iniciativa”. Apenas “Empatia com a experiência do hóspede” e “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento”, foram avaliadas como importantes.

Técnico: A maioria das competências foram consideradas como muito importantes ou extremamente importantes, destacando-se “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal” e “Tecnologias de informação”. A exceção foram “Empatia com a experiência do hóspede” e “Competências administrativas” que foram consideradas importantes.

Outros: Para outras funções destacam-se como extremamente importantes as competências de “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Capacidade de seguir instruções” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”.

Em síntese, quatro competências são apreciadas de forma mais variável em função do departamento. São elas, as “Tecnologias de informação”, “Empatia com a experiência do hóspede”, “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento” e “Competências administrativas”. Por outro lado, duas competências são consideradas de extrema relevância para praticamente todas as funções: Escuta ativa e comunicação escrita e verbal” e “Trabalho em equipa” (os dados detalhados constam do apêndice G).

d) Nível de importância de cada competência, na perspetiva de cada função

Tabela 11. Nível médio de importância de cada competência por função

	Diretor Média	Chefia intermédia Média	Outro Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4,38	4,50	4,60
Competências numéricas	3,38	2,83	3,60
Tecnologias de informação	4,13	3,00	3,80
Trabalho em equipa	4,88	5,00	4,60
Melhorar própria aprendizagem	4,25	3,83	3,80
Vontade de aprender	4,88	4,50	4,40
Capacidade de seguir instruções	4,50	4,17	4,40
Flexibilidade	4,13	4,67	4,60
Adaptabilidade	3,75	4,33	4,20
Tomar iniciativa	4,25	4,17	4,40
Transmitir imagem profissional	4,13	4,67	4,60
Empatia com a experiência do hóspede	3,88	4,40	4,50
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,13	4,17	4,50
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,88	4,33	4,00
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,63	4,17	4,40
Criatividade	3,88	3,50	3,60
Capacidade de minimização de recursos	4,25	3,67	3,60
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,00	2,60	3,50

Fonte: Produção própria

Os respondentes com função de “Diretor” consideram como competências mais relevantes: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Capacidade de seguir instruções” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”. As restantes competências avaliam como muito importantes, à exceção das “Competências numéricas” e “Competências administrativas” que classificam como importantes.

Os respondentes com função de “Chefia intermédia” consideram como extremamente importantes as seguintes competências: “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Flexibilidade” e “Transmitir imagem profissional”. As “Competências numéricas”, “Tecnologias de informação” e “Competências administrativas” foram avaliadas como importantes e as restantes como muito importantes.

Os respondentes de outros níveis de chefia ou com cargos técnicos classificam as competências apenas com 2 níveis, “Extremamente Importante” e “Muito Importante” como se pode verificar no quadro acima.

De qualquer forma não parecem existir diferenças significativas na forma como cada nível de chefia aprecia o nível de importância de cada competência (os dados detalhados constam do apêndice G).

3.2.3. Grau de domínio de cada competência

De seguida será efetuada uma análise dos resultados tendo em conta o grau de domínio de cada competência. Esta análise será feita a quatro níveis: domínio geral de cada competência, por hotel, por departamento e por função.

a) Grau de domínio geral de cada competência

No quadro abaixo são apresentadas as competências tendo em conta o seu grau de domínio. Serão expostas por ordem decrescente.

Tabela 12. Competências ordenadas tendo em conta o grau médio de domínio

Competências	Grau de domínio (1 a 5)
1º Flexibilidade	4,16
2º Adaptabilidade	4,00
3º Vontade de aprender	4,00
4º Trabalho em equipa	3,95
5º Transmitir imagem profissional	3,95
6º Empatia com a experiência do hóspede	3,94
7º Capacidade de seguir instruções	3,89
8º Melhorar própria aprendizagem	3,84
9º Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3,81
10º Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3,79
11º Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,71
12º Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3,53
13º Capacidade de minimização de recursos	3,53
14º Tomar iniciativa	3,47
15º Criatividade	3,32
16º Tecnologias de informação	3,28
17º Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,20
18º Competências numéricas	3,06

Fonte: Produção própria

Verifica-se, tal como no nível de importância de cada competência que, também, em termos de domínio as competências de natureza mais relacional (i.e., que favorecem a relação com o hóspede ou com os colegas) são as consideradas com maior grau de domínio, enquanto competências mais instrumentais (e.g., tecnologias de informação) são consideradas menos dominadas. De qualquer forma, na apreciação geral, considerando os três hotéis em estudo, nenhuma das competências é considerada “Insuficiente” ou “Suficiente” em termos de domínio (os dados detalhados constam do apêndice H).

b) Grau de domínio de cada competência, por hotel*Tabela 13. Grau médio de domínio de cada competência por hotel*

	Independente 4* Média	Hotel 5* Média	Cadeia - Hotéis 4 e 5* Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3,43	3,50	3,75
Competências numéricas	2,33	3,38	3,50
Tecnologias de informação	2,83	3,38	3,75
Trabalho em equipa	3,86	3,88	4,25
Melhorar própria aprendizagem	3,57	4,00	4,00
Vontade de aprender	3,86	4,00	4,25
Capacidade de seguir instruções	3,86	3,88	4,00
Flexibilidade	4,29	4,00	4,25
Adaptabilidade	4,00	3,75	4,50
Tomar iniciativa	3,57	3,25	3,75
Transmitir imagem profissional	3,86	3,88	4,25
Empatia com a experiência do hóspede	4,00	3,86	4,00
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3,33	4,00	4,25
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,17	3,86	4,25
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3,71	3,63	4,25
Criatividade	3,14	3,38	3,50
Capacidade de minimização de recursos	2,86	3,63	4,50
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2,40	3,71	3,33

Fonte: Produção própria

No Hotel A – “Independente 4*” como podemos observar as competências com um grau de domínio mais elevado (4, que corresponde a “Muito Bom”) são as seguintes: “Trabalho em equipa”; “Melhorar própria aprendizagem”; “Vontade de aprender”; “Capacidade de seguir instruções”; “Flexibilidade”; “Adaptabilidade”; “Tomar iniciativa”; “Transmitir imagem profissional”; “Empatia com a experiência do hóspede e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”. As “Competências numéricas” e “Competências administrativas” foram as que obtiveram um grau de domínio mais baixo (2, “Suficiente”).

No Hotel B – “Hotel 5*”, as competências “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”; “Trabalho em equipa”; “Melhorar própria aprendizagem”; “Vontade de aprender”; “Capacidade de seguir instruções”; “Flexibilidade”; “Adaptabilidade”; “Transmitir imagem profissional”; “Empatia com a experiência do hóspede”, “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”; “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer”, “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento”; “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”; “Capacidade de minimização de recursos” e “Competências administrativas” têm o mesmo grau de domínio (“Muito Bom”) pelos trabalhadores. As restantes foram classificadas de forma mediana, com 3 (“Bom”).

No Hotel C – “Cadeia 4 e 5*” as competências “Adaptabilidade” e “Capacidade de minimização de recursos” apresentam um elevado grau de domínio (classificadas com 5, correspondente a “Excelente”) pelos trabalhadores. As restantes foram classificadas com 4 (“Muito Bom”).

Em síntese, apenas nas “Competências numéricas”, “Capacidade de minimização de recursos” e “Competências administrativas” existe maior diferença entre os trabalhadores dos três hotéis ficando os trabalhadores do hotel A menos bem avaliados no que concerne a estas competências (os dados detalhados constam do apêndice I).

c) Grau de domínio de cada competência, por departamento

Tabela 14. Grau médio de domínio de cada competência por departamento

	Alojamento Média	F&B Média	Recepção Média	Gestão Média	Técnico Média	Outros Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3,60	3,33	3,50	3,50	3,00	4,00
Competências numéricas	3,40	2,33	3,00	3,50	3,00	3,00
Tecnologias de informação	3,40	3,00	2,50	3,50	3,67	3,33
Trabalho em equipa	4,40	4,00	4,00	3,50	4,00	3,50
Melhorar própria aprendizagem	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67	3,50
Vontade de aprender	4,20	4,33	4,00	4,00	3,67	3,75
Capacidade de seguir instruções	4,00	4,33	4,00	4,00	3,67	3,50
Flexibilidade	4,80	4,67	4,50	4,00	3,67	3,25
Adaptabilidade	4,60	3,67	3,50	4,50	3,33	4,00
Tomar iniciativa	4,00	3,33	3,00	4,50	2,67	3,25
Transmitir imagem profissional	4,20	4,00	4,00	4,00	3,33	4,00
Empatia com a experiência do hóspede	4,00	4,33	4,00	3,50	4,00	3,50
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,20	2,50	3,50	4,00	4,00	4,00
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,80	3,33	3,50	3,50	3,33	5,00
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,20	4,00	4,00	3,50	3,33	3,50
Criatividade	3,00	3,33	3,00	4,00	3,67	3,25
Capacidade de minimização de recursos	3,80	3,00	3,50	3,50	3,33	3,75
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,67	2,00	3,00	4,00	3,00	3,33

Fonte: Produção própria

Alojamento: Como se pode observar os trabalhadores deste departamento foram considerados como tendo um grau de domínio “Muito Bom” na maioria das competências. No entanto, destacam-se pela positiva as competências de “Flexibilidade” e “Adaptabilidade” relativamente às quais os trabalhadores possuem um domínio “Excelente”. Já nas “Competências numéricas”, “Tecnologias de informação” e “Criatividade” o grau de domínio atribuído foi de “Bom”.

F&B: No caso dos trabalhadores deste departamento, verifica-se que apenas na competência “Flexibilidade” possuem um grau de domínio de “Excelente”. As competências referidas como aquelas em que possuem um grau de domínio mais baixo foram: “Competências numéricas” e “Competências administrativas”. Nas restantes competências estes trabalhadores foram avaliados com “Bom” e “Muito Bom”.

Receção: Também neste caso apenas no que se refere à competência “Flexibilidade” estes trabalhadores foram avaliados com “Excelente” domínio. Relativamente às restantes competências as avaliações estão distribuídas entre “Bom” e “Muito Bom”.

Gestão: Neste caso os trabalhadores foram avaliados com “Excelente” domínio nas competências de “Adaptabilidade” e “Tomar iniciativa” e em todas as outras com domínio de “Muito Bom”.

Técnico: Neste departamento a avaliação do domínio de cada competência pelos trabalhadores está distribuído entre “Bom” e “Muito Bom”.

Outros: Neste caso a maioria das competências foram atribuídas com grau de domínio “Muito Bom”, seguido de “Bom”. Apenas na competência “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento” os trabalhadores revelam um domínio “Excelente”.

Verifica-se que no caso de seis competências existe alguma dispersão entre departamentos relativamente ao domínio das mesmas. São elas, “Competências numéricas”, “Flexibilidade”, “Adaptabilidade”, “Tomar iniciativa”, “Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes no determinado momento” e “Competências administrativas” (os dados detalhados constam do apêndice I).

d) Grau de domínio de cada competência, na perspectiva de cada função*Tabela 15. Grau médio de domínio de cada competência por função*

	Diretor	Chefia intermédia	Outro
	Média	Média	Média
Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3,63	3,67	3,20
Competências numéricas	3,43	2,83	2,80
Tecnologias de informação	3,86	3,00	2,80
Trabalho em equipa	4,25	4,00	3,40
Melhorar própria aprendizagem	4,00	4,00	3,40
Vontade de aprender	4,25	4,17	3,40
Capacidade de seguir instruções	4,00	4,17	3,40
Flexibilidade	3,88	4,83	3,80
Adaptabilidade	4,13	4,00	3,80
Tomar iniciativa	3,63	3,50	3,20
Transmitir imagem profissional	4,13	4,17	3,40
Empatia com a experiência do hóspede	4,00	3,83	4,00
Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4,29	3,40	3,50
Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3,86	3,83	3,25
Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4,00	4,00	3,20
Criatividade	3,88	3,33	2,40
Capacidade de minimização de recursos	4,00	3,50	2,80
Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3,57	3,00	2,67

Fonte: Produção própria

Os respondentes com função de “Diretor” avaliaram todas as competências como tendo um “Muito Bom” grau de domínio pelos trabalhadores, à exceção das “Competências numéricas” onde o domínio da competência foi avaliado como “Bom”.

Os respondentes com função de “Chefia intermédia” consideram que os trabalhadores possuem um excelente domínio da competência “Flexibilidade”. Relativamente às “Competências numéricas”, “Tecnologia de informação”, “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer”, “Criatividade” e “Competências administrativas” consideram que os trabalhadores têm um “Bom” domínio das mesmas. As restantes foram classificadas com “Muito Bom”.

Os respondentes com outros níveis de responsabilidade consideram que os trabalhadores possuem um “Bom” domínio relativamente à maioria das competências.

Classificaram o domínio das competências “Flexibilidade”, “Adaptabilidade”, “Empatia com a experiência do hóspede” e “Capacidade de antecipar o que o hóspede quer” como “Muito Bom” e o domínio da “Criatividade” como “Suficiente”.

Em síntese, nota-se que no geral todas as funções atribuíram grau de domínio “Bom” e “Muito Bom” às competências. Apenas a função chefia intermédia atribui “Excelente” à competência “Flexibilidade” e os outros níveis de responsabilidade “Suficiente” a “Criatividade” (os dados detalhados constam do apêndice I).

3.2.4 Lacunas de competências

Os dados da tabela seguinte permitem perceber se existe conformidade no que diz respeito ao nível de importância e ao grau de domínio de cada competência. Verifica-se que para a maioria das competências não existe diferença muito significativa entre o seu nível de importância e o grau de domínio pelos trabalhadores.

Tabela 16. Nível de importância vs Grau de domínio

Nível de importância de cada competência	Grau de domínio de cada competência
1º Trabalho em equipa	1º Flexibilidade
2º Vontade de aprender	2º Adaptabilidade
3. Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3º Vontade de aprender
4º Flexibilidade	4º Trabalho em equipa
5º Transmitir imagem profissional	5º Transmitir imagem profissional
6º Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	6º Empatia com a experiência do hóspede
7º Capacidade de seguir instruções	7º Capacidade de seguir instruções
8º Tomar iniciativa	8º Melhorar própria aprendizagem
9º Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	9º Capacidade de antecipar o que o hóspede quer
10º Empatia com a experiência do hóspede	10º Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho
11º Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	11º Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento
12º Adaptabilidade	12º Escuta ativa e comunicação escrita e verbal
13º Melhorar própria aprendizagem	13º Capacidade de minimização de recursos
14º Capacidade de minimização de recursos	14º Tomar iniciativa
15º Criatividade	15º Criatividade
16º Tecnologias de informação	16º Tecnologias de informação
17º Competências numéricas	17º Competências administrativas (pagamentos; relatórios)
18º Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	18º Competências numéricas

Fonte: Produção própria

No entanto, podem-se identificar eventuais lacunas nas seguintes competências:

- “Trabalho em equipa” (nível médio de importância: 4,84 vs. grau médio de domínio: 3,95);
- “Vontade de aprender” (nível médio de importância: 4,63 vs. grau médio de domínio: 4);
- “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal” (nível médio de importância: 4,47 vs. grau médio de domínio: 3,53);
- Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho” (nível médio de importância: 4,42 vs. grau médio de domínio: 3,79);
- “Tomar iniciativa” (nível médio de importância: 4,26 vs. grau médio de domínio: 3,47);

(apêndices F e H)

Estas cinco competências onde aparentemente existem lacunas estão entre as oito consideradas mais importantes pelos respondentes. Como tal será de esperar que um investimento nestas competências em particular se possa refletir no desempenho dos trabalhadores.

3.3 Resultados da entrevista

A tabela abaixo apresenta uma síntese das entrevistas realizadas aos diretores de RH das unidades hoteleiras. As questões colocadas aos entrevistados prendem-se com: (*anexos 1, 2 e 3*)

1. Posicionamento estratégico do hotel;
2. Importância das pessoas para essa estratégia e como se reflete na política GRH;
3. Responsabilidade pela formação;
4. Papel da formação no desenvolvimento das competências;
5. Lacunas de competências mais comuns;
6. Como desenvolver as competências em falta;
7. Competências que mais influem no desempenho dos trabalhadores;

8. Diferenças/semelhanças entre funções/departamentos;
9. Alterações no desempenho após a formação;
10. Avaliação do desenvolvimento de competências;
11. Outros temas.

Tabela 17. Síntese das entrevistas

Questões	Hotel A	Hotel B	Hotel C
1	Conceito diferenciador que é aliar a sustentabilidade ao serviço que oferecemos aos nossos clientes.	Temos como missão fazer de cada hotel um hotel único. Temos um hotel numa zona nova da cidade, um hotel emblemático. Temos uma rotina de serviços que nos permite de facto prestar um serviço de qualidade.	É um grupo que faz questão de ter uma atividade estritamente nacional, não temos planos de internacionalização, um dos nossos valores é a portugalidade, pelo orgulho em ser português e por trabalharmos neste mercado.
2	Procuramos pessoas que vão de encontro ao nosso conceito, tanto pelas competências técnicas como pelas <i>soft skills</i> e principalmente na consciencialização que têm da nossa política.	Temos um departamento de recursos humanos central e o responsável pela formação é o responsável de recursos humanos. Portanto, temos um departamento central de recursos humanos em Lisboa que tutela a gestão de pessoas de todos os hotéis do grupo e de todas as empresas do grupo.	Indústria hoteleira, mão-de-obra intensiva, vive muito de pessoas para pessoas, assim sendo obviamente que a variável gestão de pessoas é fundamental.
3	A formação inicial é da responsabilidade do departamento de sustentabilidade, assim como a formação em sustentabilidade. As outras formações são da responsabilidade do departamento de RH.	A formação é importante para o desempenho dos trabalhadores desde que exista esta questão estratégica, desde que eu saiba como quero e quando quero, o que é que eu quero e como é que eu quero fazer e quem é que vai fazer, com que competências é que vai fazer.	As responsabilidades são repartidas, entre nós direção de recursos humanos e as chefias que estão diretamente no terreno.
4	Depois de feita a formação, implementamos um plano de avaliação da formação na tarefa que o colaborador realiza.	A formação tem um papel essencial, mas antes de se colocar alguém em formação tem de se perceber 1º- que estratégia eu tinha, o que é que eu defini, eu organização que estratégia é que está definida para, depois de definido aquilo que eu quero que seja o serviço eu vou à procura de que competências é que eu tenho que ter para aquele serviço e depois que pessoas é que têm essas competências.	Temos um modelo com um índice de competências, onde temos uma definição de cada competência, tirando assim essa subjetividade da interpretação e consoante a função o nível de intensidade pode variar.
5	<i>Front of the house</i> - gestão de conflitos; atendimento; <i>up-grades</i> de formação com os <i>softwares</i> que eles utilizam; contacto com o cliente.	As lacunas mais evidentes são derivadas ou são uma consequência geracional, hoje aprende-se de outra forma e como se aprende de outra forma, o interesse também é outro.	Atitudes e emoções mais do que competências técnicas.
6	Através de formação e de iniciativas.	Através de formação.	<i>Coaching</i> , meditação no local de trabalho e PNL (Programação Neuro-Linguística); Master SPEC

Impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira

7	Serviço ao cliente, comunicação, espírito de equipa, proatividade e dinamismo.	O conhecimento, a experiência, o domínio de idiomas, a capacidade de mediar um conflito, a negociação e características pessoais como ser uma pessoa assertiva e simpática.	Atitudes e emoções mais do que competências técnicas.
8	Serviço ao cliente, comunicação, espírito de equipa, proatividade e dinamismo, e competências técnicas que são diferentes de cada área (específicas de cada área).	Não existem diferenças porque qualquer uma das funções desde o copeiro ou do bagageiro ao diretor geral tem que ter o mesmo nível de entrega, é tão importante ser o bagageiro como ser o diretor geral, porque a cara do hotel não é o diretor geral, a cara do hotel é a receção e a portaria.	Os nossos quatro valores são comuns a todas as funções: superação, portugalidade, excelência e colaboração.
9	Faz-se uma avaliação dos conceitos que foram aprendidos, mas não se tem o que está para trás, portanto, tens uma avaliação qualitativa e quantitativa daquela formação, é imediata.	Avaliamos se o objetivo da formação foi cumprido, vamos perceber primeiro durante uma época intensa de operação, o que é que eu que participei numa ação de formação, cujo objetivo era efetivamente conhecer-me perante uma série de situações operacionais, na operação das minhas funções poderiam ser colocadas, como é que eu reagiria, realizamos esse <i>follow up</i> . Depois vamos tentar medir o que é que resultou dessa ação de formação.	Através da avaliação dos nossos colaboradores vamos colhendo a evolução, evidências das nossas políticas e práticas da gestão de pessoas, pelas próprias chefias nos momentos de avaliação de desempenho, nos estudos de clima organizacional; nas taxas de <i>turnover</i> e de absentismo.
10	Avaliação <i>in-the-job</i> , ele está a exercer a função, na avaliação de desempenho.	Vamos buscar o número de questionários e o número de formações do ano passado comparativamente com o mesmo período deste ano, o volume de clientes que tivemos, fazemos a comparação e depois colocamos isso em debate nesse <i>follow-up</i> .	Temos um modelo com um índice de competências, onde temos uma definição de cada competência, tirando assim essa subjetividade da interpretação e consoante a função o nível de intensidade pode variar.
11	O processo de recrutamento é um processo desafiante, tentar procurar a pessoa certa, fazer com que as pessoas que vão fazer parte da nossa equipa sustentem o nosso projeto, pelos mais pequenos atos quotidianos, tanto aqui como lá fora.	A ideia central para mim é que deve existir um plano de formação, mas primeiro que tudo deve existir uma decisão estratégica sobre a posição estratégica das pessoas.	Isto é um negócio de pessoas para pessoas, portanto é fundamental existir aqui um cuidado grande na gestão das pessoas e como este é um negócio muito concorrencial e competitivo temos de reter. Temos três dimensões fundamentais clássicas em gestão de pessoas que é: a atração, retenção e desenvolvimento e à volta destas três dimensões nós construímos as práticas que vão alimentando e depois o que enquadra tudo isto é a responsabilidade social e ambiental.

Fonte: Produção própria

Da análise das entrevistas releva-se que pelo menos dois dos responsáveis de RH identificam lacunas especialmente nas competências de natureza sócio emocional, como a gestão de conflitos e o atendimento. Também existem referências a lacunas relacionadas com a competência “Tecnologias de informação”.

Em relação às competências que mais influenciam o desempenho voltam a referir as competências de natureza sócio emocional e destacam proatividade, dinamismo, gestão de conflitos e negociação.

É referido que a procura de pessoas tem muito que ver com a imagem do hotel, isto é, se vão ao encontro dos valores subjacentes ao conceito do hotel, tanto pelas competências técnicas como pelas *soft skills*, e principalmente na consciência que têm da política do mesmo.

Relativamente à importância da formação no desenvolvimento de competências é referido que a formação tem um papel essencial, mas antes de se colocar alguém em formação têm de se ter em conta vários aspetos. Em primeiro lugar perceber enquanto organização que estratégia é que está definida, delinear posteriormente aquilo que se quer que seja o serviço e as competências que são necessárias para esse serviço e, finalmente, identificar que pessoas têm essas competências.

Os meios mais utilizados para desenvolver competências são: ações de formação e iniciativas que motivem os colaboradores a melhorarem competências que se considerem em falta. Contudo existem unidades que já recorrem a outro tipo de ações de desenvolvimento, tais como: *coaching*, meditação no local de trabalho e PNL (programação neurolinguística). Estas ações podem decorrer internamente ou externamente. (*anexos 1, 2 e 3*)

Capítulo 4. Discussão dos resultados

No que se refere ao desempenho dos trabalhadores, este foi analisado no geral, por hotel, por departamento e por função. Em todas as dimensões de análise foi considerado tendencialmente “Muito Bom”. Tendo em conta a avaliação das competências, existe um consenso por parte dos hotéis em estudo relativamente ao nível de importância e ao grau de domínio de algumas competências.

O nível geral de desempenho e de domínio de competências pelos trabalhadores destes três hotéis parece ser contrário à perspetiva defendida por Jakobsen e colegas (2002) e por Jameson (2000) de que esta indústria é caracterizada por altos níveis de escassez de competências. Certamente este conjunto de hotéis não é representativo da totalidade da indústria, mas estes resultados não deixam de demonstrar que não será adequado continuar a tratar a indústria como um todo homogéneo no que se refere às práticas de gestão de pessoas.

A importância atribuída às competências: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Flexibilidade”, “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Transmitir imagem profissional” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho” são concordantes com as propostas de Tesone e Ricci (2005). Verifica-se, assim, que as competências de natureza mais relacional (i.e., que favorecem a relação com o hóspede ou com os colegas) são consideradas mais relevantes, enquanto competências mais instrumentais (e.g., tecnologias de informação) são consideradas não tão relevantes. Neste aspeto os resultados deste estudo não corroboram a proposta do QCA (2000) que identificou estas competências entre as mais importantes.

Em relação a eventuais lacunas de competências, aparenta ser necessário que estes hotéis apostem na melhoria das seguintes competências, algumas das quais estão entre as consideradas mais importantes: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho” e “Tomar iniciativa”. Regista-se aqui alguma coincidência com os estudos da HTF(1996, 1999 a,b). No que toca à relevância das pessoas na estratégia da empresa (hotel) conclui-se que sendo este um negócio de pessoas para pessoas se considera fundamental nestes hotéis ter especial cuidado na GP. Este resultado é concordante com a proposta de Jones (2005) e de Upamanyu (2014) de que o sucesso e a competitividade dependem da qualidade de toda

a equipa. É de salientar, também, que estes responsáveis de RH consideram que o investimento em formação é essencial, contudo deve existir, primeiro que tudo, uma decisão estratégica bem definida sobre a posição dos colaboradores nessa mesma estratégia. Quando questionados quanto à importância das competências para o desempenho, os responsáveis de RH parecem acreditar que o investimento em formação resultará num melhor desempenho tal como defendido por Alliger et al. (1997) e Kozlowski et al. (2000).

Capítulo 5. Conclusões e sugestões para estudos futuros

O tema deste trabalho surgiu, como referimos na introdução, da reflexão realizada durante a revisão da literatura, a propósito da gestão de pessoas em hotelaria, em geral, e sobre a questão do impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira em particular.

Nos últimos anos as organizações têm-se deparado com diversas mutações na sua envolvente, desde tecnológicas a mudanças no comportamento dos consumidores o que por sua vez leva os gestores a adotarem novas estratégias de negócio. A indústria hoteleira não passa ao lado destas mudanças e os gestores hoteleiros, em especial, têm um papel redobrado na gestão de pessoas dentro deste contexto, visto ser um meio onde a competitividade é muito alta e onde as pessoas são realmente um elemento fulcral, não desvalorizando as outras áreas de negócio.

A revisão da literatura dentro da temática da gestão de pessoas em hotelaria sugere que este é um tema que ao longo dos tempos tem suscitado numerosas questões nas suas diferentes áreas de intervenção. Focando no tema central deste projeto, a formação, nota-se que é um assunto que apesar de já ter sido estudado por vários autores, ainda hoje suscita dúvidas e por esse mesmo motivo necessita de continuar a ser explorado.

Os resultados a que se chegou parecem indicar, em resposta à questão de partida **“Que tipo de competências trabalhadas na formação mais favorecem o desempenho dos trabalhadores em hotelaria?”** que as competências de natureza mais relacional (i.e., que favorecem a relação com o hóspede ou com os colegas) e de adaptação à mudança são consideradas como mais relevantes. São elas: “Trabalho em equipa”, “Vontade de aprender”, “Flexibilidade”, “Escuta ativa e comunicação escrita e verbal”, “Transmitir imagem profissional” e “Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho”.

Os resultados parecem também apontar no sentido da importância da formação e de desenvolvimento para a melhoria das competências dos trabalhadores.

É certo que este estudo possui limitações que devem ser consideradas. Dadas as circunstâncias do trabalho empírico, os resultados não podem ser generalizados, e consequentemente, não será possível estender as conclusões para além dos casos em estudo.

Outra limitação resulta da análise quantitativa do estudo ter uma dimensão de amostra pequena o que pode levantar questões relativamente à validade dos resultados obtidos. De qualquer forma, nunca foi objetivo deste trabalho realizar generalizações.

Pelo seu cariz exploratório, e apesar das limitações do estudo, ele sugere pistas de investigação futura que não devem ser ignoradas. Assim, considera-se que os trabalhos de investigação se devem dirigir, no futuro, para o aprofundamento do estudo do impacto do desenvolvimento de competências sócio emocionais no desempenho do trabalhador da indústria hoteleira e do papel relativo da formação e de outras intervenções na área da gestão de pessoas para o desenvolvimento dessas competências. Outros estudos poderão, também, aprofundar o conhecimento das diferenças intraindustrial quanto ao investimento em formação e ao grau de domínio das competências mais relevantes pelos trabalhadores.

“Na empresa, a formação é para sempre, e ninguém é muito novo ou muito velho para ser formado.”

Cheong Choong King ex-CEO da Singapore Airlines

Referências bibliográficas

Adler, PA, Adler, P. (2004) 'Paradise Laborers. Hotel Work in the Global Economy', Cornell University Press, Ithaca.

Aguinis, H., Kraiger, K. (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60, pp. 451-474.

Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003) The impact of human resource management practices on operational performance. *Journal of Operational Management* 21, pp. 19-43.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., and Shortland, A. (1997) A meta-analysis on the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, pp. 341-358.

Aragon, A., Barba, M.I. and Sanz, R. (2003) Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management* 14, pp. 956-980.

Arthur, J.B. (1994) 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover,' *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.

Ballesteros, J.L., De Saá, R. and Domínguez, C. (2012) The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *International Journal of Human Resource Management* 23, pp. 3225-3242.

Barney, J. (1989) "Asset stocks and sustained competitive advantage, a comment". *Management Science*, 35(12), pp. 1511-1531.

Barrows, C. W. (2000) An exploratory study of food and beverage training in private clubs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), pp. 190-197.

Baum, T., Odgers, P. (2001) 'Benchmarking Best Practice in Hotel Front Office: The Western European experience', *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3/4), pp. 93-109.

Baum, T. (2002) 'Skills and Training for the Hospitality Sector: A review of issues', *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), pp. 343-363.

- Baum, T. (2006) 'Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging traditional skills models in hospitality', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), pp. 124-135.
- Bayraktaroglu, S., Kutanis, R. O. (2003) Transforming hotels into learning organizations: A new strategy for going global, *Tourism Management*, 24(2), pp. 149-154.
- Beaver, G., Lashley, C. (1998) 'Competitive Advantage and Management Development in Small Hospitality Firms; The Need for an Imaginative Approach', *Journal of Vacation Marketing*, 4(2), pp. 145-160.
- Bedingham, K. (1997) Proving the Effectiveness of Training, *Industrial and Commercial Training* 29(3), pp. 88-91.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998) 'High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications,' in *Research in Personnel and Human Resource Management*, ed. G.R. Ferris, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 53-101.
- Beeton, S., Graetz, B. (2001) 'Small Business — Small Minded? Training Attitudes and Needs of the Tourism and Hospitality Industry', *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 105-113.
- Black, J.S., Ulrich, D. (1999) "The new frontier of global HR", in Joynt, P. and Morton, P. (Eds), *The Global HR Manager*, Institute of Personnel and Development, London.
- Blanchard, N.P., Thacker, J.W. (1999) *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brake, T. (1999) "The HR manager as global business partner", in Joynt, P. and Morton, P. (Eds), *The Global HR Manager*, Institute of Personnel and Development, London.
- Bramley, P., Kitson, B. (1994) Evaluating Training Against Business Criteria, *Journal of European Industrial Training* 18(1), pp. 10-14.
- Boyatzis, R. (1982) *The competent manager*. New York7 Wiley.

- Cardy a, R. L., Selvarajan b., T.T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, pp. 235-245
- Cascio, W. (1991) *Applied Psychology in Personnel Management* (4th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- CBI. (1995) 'Filling the Gaps: Skills for tourism', CBI, London.
- Ceitel, M. (2007) *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 1ª edição. Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Charles, K. R. (1997) 'Tourism Education and Training in the Caribbean: Preparing for the 21st century', *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, pp. 189 -197.
- Choi, J.-G., Woods, R. and Murrmann, S. (2000) "International labour markets and the migration of labour forces as an alternative solution for labour shortages in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1(12), pp. 61-67.
- Clements, C. J., Josiam, B. M. (1995) Training: Quantifying the Financial Benefits, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), pp. 10- 15.
- Coff, R., Kryscynski, D. (2011) Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages.
- Collins, C.J., Clark, K.D. (2003) Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 46, pp. 740-751.
- Creswell, J. W. (2013) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3rd edition. Los Angeles: Sage.
- Davies, D., Taylor, R. and Savery, L. (2001) "The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: a comparative study", *Journal of European Industrial Training*, 25(6/7), pp. 366-373.
- Delery, J.E., Doty, H.D. (1996) 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Types of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions,' *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802–835.

- Department for Education and Employment. (2000) 'Third Report of the National Skills Taskforce', DfEE, London.
- Department of National Heritage. (1996a) 'Tourism: Competing with the best - 2 benchmarking for smaller hotels', DNH, London.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989) 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply." *Management Science*, 35(12), p. 1514.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-50.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Enz, C. A., Siguaw, J. A. (2000a) Best practices in human resources, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp. 48–61.
- Faems, D., Sels, L., DeWinne, S. and Maes, J. (2005) The effect of individual HR domains on financial performance. *International Journal of Human Resource Management* 16, pp. 676-700.
- Foss, N. J. (2011) Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, pp. 1413-1428. doi: 10.1177/0149206310390218 *Journal of Management*, 37, pp. 1429-1443. doi: 10.1177/0149206310397772.
- Gabriel, Y. (1988) 'Working Lives in Catering', Routledge, London.
- Garavan, T. (1991) 'Strategic Human Resource Development,' *Journal of European Industrial Training*, 15, pp. 17-30.
- Gelade, G.A., Ivery, M. (2003) The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology* 56, pp. 383-404.
- Gilbert, D., Guerrier, Y. and Guy, J. (1998) "Sexual harassment issues in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), pp. 48-53.
- Go, F. H., Pine, R. (1995) 'Globalisation Strategy in the Hotel Industry', Routledge, New York.

- Green, N. (2008) Formulating and Refining a Research Question. In Gilbert, N, (Ed.), *Researching Social Life*. 3rd edition. London: Sage, pp. 43-61.
- Guest, D.E. (2001) Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management* 12, pp. 1092-1106.
- Guerrier, Y., Baum, T., Jones, P. and Roper, A. (1998) 'In the World of Hospitality...Anything They Can Do, We Can Do Better'. JHIC/CHME, London.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2005) *Strategic management: Competitiveness and globalization* (6th ed.). Versailles, KY7 South-Western.
- Hjalager, A. M. and Andersen, S. (2001) 'Tourism Employment: Contingent work or professional career?' *Employee Relations*, 23(2), pp. 115-129.
- Holden, L. (1997) 'Human Resource Management in Europe,' in *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, eds. I. Beardwell and L. Holden, London: Pitman Publishing.
- Hospitality Training Foundation (1995) 'Training: Who needs it', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (1996) 'Employers' Survey', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (1998) 'Skills Shortages, Labour Turnover and Recruitment in the Hospitality Industry', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (1999a) 'Employers' Survey', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (1999b) 'Look Who's Training Now: Perspectives on training in the hospitality industry', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (2000a) *Hospitality Sector Workforce Development Plan 2001*. London: HtF.
- Hospitality Training Foundation (2001a) 'Skills and Employment Foresight 2001 for the Hospitality Industry', HtF, London.
- Hospitality Training Foundation (2001b) 'Labour Market Review for the Hospitality Industry', HtF, London.
- Hoque, K. (1999) 'Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance', Routledge, London.

Institute for Employment Studies (1998) 'Employers' Training of Young People', DfEE, London.

International Labour Organization (1979) Tasks to Jobs – Developing a Modular System of Training for Hotel Occupations. Geneva: ILO.

Jackson, S., Schuler, R. (1995) 'Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments,' *Annual Review of Psychology*, 46, pp. 237–264.

Jackson, C., Vaughan, R. and Wilkes, K. (1999) 'People, Skills and Potential: Skill gaps, skill shortages and training issues — A practical guide', School of Service Industries, Bournemouth University, Bournemouth.

Jakobsen, E. W., Dirdal, T., Fossum, A. and Gautesen, K. L. (2002) Kurs for Norge. En verdiskapende reiselivsnæring (Oslo: Handelshøyskolen BI).

Jameson, S. M. (2000) 'Recruitment and Training in Small Firms', *Journal of European Industrial Training*, 24(1), pp. 43-49.

Jones, E.E., and Haven-Tang, C. (Eds.). (2005) *Tourism SMEs, service quality, and destination competitiveness*. Wallingford: CABI.
<http://dx.doi.org/10.1079/9780851990118.0000>

Keep, E. and Mayhew, K. (1999) 'The Leisure Sector', DfEE, Sudbury.

Kirkpatrick, D. L. (1994) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

Kitching, J., Blackburn, R. (2002) 'The Nature of Training And Motivation to Train in Small Firms', Small Business Research Centre, Kingston University, Kingston.

Kozlowski, S., Brown, K., Weissbein, D., Cannon-Bowers, J., and Salas, E. (2000) A multi-level approach to training effectiveness. In K. Klein, & S. Kozlowski (Eds.), *Multi-level theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, pp.157-210. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Kraiger, K. (2003) Perspectives on training and development. In: Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ, pp. 171-192.

- Langer, G. (2003) A comparison of training activities in the Austrian and German accommodation trade using the TrainingActivityDegree, *International Journal of Tourism Research*, 5, pp. 29–44.
- Lashley, C. (2002a). The benefits of training for business performance, in: N. D'Annunzio-Green et al. (Eds) *Human Resource Management. International Perspectives in Hospitality and Tourism*, pp. 104-117 (London: Continuum).
- Lashley, C., Best, W. (2002) "Employee induction in licensed retail organisations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), pp. 6-13.
- Livitchi, O., Hacina, L. and Baran, T. (2015) Professional Training - Effective Element of Management in Achieving of the Personnel Policy Trade Co-operative University of Moldova, Chisinau, *Economy Transdisciplinarity Cognition* www.ugb.ro/etc Volume 18, pp. 156-162
- Loe, T.W., Ferrell, L. and Mansfield, P. (2000) "A review of empirical studies assessing ethical decision making in business", *Journal of Business Ethics*, 25(3), pp. 185-204.
- Lopez-Cabrales, A., Valle, R. and Herrero, I. (2006) The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency. *Human Resource Management* 45, pp. 98-109.
- Lowry, D., Simon, A. and Kimberley, N. (2002) "Toward improved employment relations practices of casual employees in the New South Wales registered clubs industry", *Human Resources Development Quarterly*, 13(1), pp. 53-70.
- Mabey, C., Gooderham, P. (2005) 'The Impact of Management Development on Perceptions of Organizational Performance in European Firms,' *European Management Review*, 2, pp. 131–142.
- Macky, K., Johnson, G. (2000) *The Strategic Management of Human Resources in New Zealand* (Auckland: McGraw-Hill Book Company New Zealand Ltd).
- Mars, G., Nicod, M. (1984) 'The World of Waiters', Allen and Unwin, London.
- Maxwell, G., Watson, S. and Quail, S. (2004) "Quality service in the international hotel sector: a catalyst for strategic human resource development?", *Journal of European Industrial Training*, 28(2-4), pp. 159-82.

- Mykletun, R. J., Lorentzen, T. and Mykletun, A. (2000) Arbeid i serverings-, overnattings- og reiselivsbedrifter. Rekruttering, turnover og avgang (Stavanger: Stavanger University College).
- Nankervis, A. R., Debrah, Y. (1995) Human resource management in hotels: A comparative study, *Tourism Management*, 16(7), pp. 507-513.
- Özlen, M.K. (2014) The Recent Trend in a Human Resource Management Journal: A Keyword Analysis, 79(7-2).
- Page, S., Brunt, P., Busby, G., and Connell, J. (2001) *Tourism: A modern synthesis*. London: Thomson Learning.
- Pasanen, M. (2005) Tracking small business failure factors and trajectories. In F. Welter (Ed.), *Journal of Competitiveness Challenges in Entrepreneurship and SME Research*, pp. 93-113. European Council for Small Business and Entrepreneurship, Turku: Finland.
- Patterson, M., West, M., Lawthom, R. and Nickell, S. (1997) *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Institute of Personnel and Development.
- Peretz, H., Rosenblatt, Z. (2011) The role of societal cultural practices in organizational investment in training: A comparative study in 21 countries.
- Perdue, J., Ninemaiier, J. D. and Woods, R. H. (2002) Training methods for specific objectives: Preferences of managers in private clubs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), pp. 114-119.
- Peteraf, M.A. (1993) 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,' *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-192.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves Marques, C., F. S. Gomes, J. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Edição. Revista e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, pp. 79-91.

- Pratten, J.D. (2003) "The training and retention of chefs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), pp. 237-42.
- Popescu, C., Avram, D. (2012) *New Trends in Human Resource Management in the hospitality industry*, international conference on scientific paper.
- Poon, A. (1993). 'Tourism, Technology and Competitive Strategies', CAB, Wallingford, Oxon, p. 262.
- Qualifications and Curriculum Authority (2000) *Key Skills 2000*. Available at: <http://www.qca.org.uk/nq/ks/keyskills>.
- Qureshi M, Tahir., Ramay I, Mohammad., Marwat A, Zubair. (2007) *Impact of human resource management (HRM) Practices on employees performance*, Muhammad Ali Jinnah University, Islamabad.
- Riley (1996) *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry*, 2nd edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Roberts, K., Kossek, E.E. and Ozeki, C. (1998) "Managing the global workforce: challenges and strategies", *Academy of Management Executive*, 12 (4), pp. 93-119.
- Russell, J., Terborg, J., and Powers, M. (1985) 'Organizational Performances and Organizational Level Training and Support,' *Personnel Psychology*, 38, 4, 849–863.
- Sarantakos, S. (2013) *Social Research*. 4th edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Sarmiento, M. (2013) *Metodologia Científica, Para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Universidade Lusíada Editora Coleção Manuais, Lisboa.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th edition. Harlow, Essex: Pearson Education Ltd.
- Schuler, R. (2000) 'The Internationalization of Human Resource Management,' *Journal of International Management*, 6, pp. 239-260.
- Selvarajan, b., Cardy a. (2006) *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*. *Business Horizons*, 49, pp. 235-245
- Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004) 'Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe,' working paper, London: Henley College.

Subramaniam, M., Youndt, M.A. (2005) The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 48, pp. 450-463.

Suleman, F. (2007) *O Valor das Competências: um estudo aplicado ao sector bancário*. Lisboa: Livros Horizonte.

Teece, D. J., Pisano, G. and Sheun, A. (1990) 'Dynamic capabilities and strategic management'. Consortium on Competition and Collaboration. Working Paper #90-8. Center for Research in Management. University of California, Berkeley, CA.

Tesone, D. V. PhD, Ricci P. PhD (2005) Job Competency Expectations for Hospitality and Tourism Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), pp. 53-64. doi: 10.1300/J171v04n02_03.

Tharenou, P., Saks, A.M. and Moore, C. (2007) A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* 17, pp. 251-273.

Thomas, R., Lashley, C., Rowson, B., Xie, G., Jameson, S., Eaglen, A., Lincoln, G. and Parsons, D. (2000) 'The National Survey of Small Tourism and Hospitality Firms: 2000 Skills demand and training practices', Centre for the Study of Small Tourism and Hospitality Firms, Leeds Metropolitan University, Leeds.

Thomas, R., Long, J. (2001) 'Tourism and Economic Regeneration: The role of skills development', *International Journal of Tourism Research*, 3, pp. 229-240.

Tracey, B., Tews, M. J. (1995) Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), pp. 36-42.

Tracey, J.B. (2012) "A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship", *Management Decision*, 50(5), pp. 909-924.

Tregaskis, O. (1997) 'The Role of National Context and HR Strategy in Shaping Training and Development Practice in French and UK Organizations,' *Organization Studies*, 18(5), pp. 839-856.

Upamanyu, S. (2014) Managing Attrition through HR System in Hotel industry, *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*.

- Van der Klink, M., Boon, J., and Schlusmans, K. (2007) Competências e ensino superior profissional: presente e futuro. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 40.
- Yilmaz, B.S. (2009) Competitive advantage strategies for SMEs in tourism sector: a case study. *MIBES Transactions*, 3(1), pp. 157-171.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wall, T.D., Wood, S.J. (2005) The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations* 58, pp. 429-462.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. and Cullen, A. M. (2000) 'A esthetic Labour in Interactive Service Work: Some case study evidence from the 'New Glasgow'', *Service Industries Journal*, 20(3), pp. 1-18.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*. 5(2), pp. 795-815.
- Woodruffe, C. (1992) What is meant by competency? In R. Boam, & P. Sparrow (Eds.), *Designing and achieving competency*. New York7 McGraw-Hill.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27, pp. 701-721.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2000) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed. (New York: David Kendric Brake).

Sites:

http://www.inspirahotels.com/inspirasantamarta_hotel_bin/Infomacao_Geral.pdf,
consultado no dia 23/09/16

<http://www.dompedro.com/Principal/Hoteis>, consultado no dia 23/09/16

<http://www.realhotelsgroup.com/en/real-hotels-group/history-mission-and-values>,
consultado no dia 23/09/16

Apêndices

Apêndice A. Guião da entrevista

A presente entrevista tem como objetivo a recolha de dados para a realização da seguinte dissertação: “Impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira” no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira.

Caracterização do hotel

Categoria	
Tipologia	
Localidade	

Caracterização do respondente

Função	
Departamento	

1. Qual o posicionamento estratégico do hotel?
2. Qual a importância das pessoas para essa estratégia e como isso se reflete na política de GRH?
3. No hotel quem é responsável pela formação dos empregados?
4. Na sua opinião qual o papel da formação para o desenvolvimento das competências dos empregados?
5. Quais as lacunas de competências mais comuns nos vossos trabalhadores?
6. Na sua opinião, como podem ser desenvolvidas as competências que identifica como estando em falta?
7. Que competências mais influem no desempenho dos trabalhadores do hotel?
8. Quais as diferenças ou semelhanças entre funções/departamentos relativamente às competências mais importantes?
9. Que alterações regista, habitualmente, no desempenho dos trabalhadores após a formação?
10. De que forma é avaliado o desenvolvimento das competências no seu hotel?
11. Há mais alguma ideia que queira acrescentar relativamente a estes temas?

Obrigada pela atenção e disponibilidade

Apêndice B. Questionário

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a este inquérito. Esta informação é crucial para a recolha de dados pertinentes para a realização da dissertação: “Impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira” no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira e assim contribuímos para o conhecimento das práticas de gestão dos recursos humanos no setor hoteleiro em Portugal.

Os dados individuais recolhidos serão tratados de forma confidencial e apenas serão apresentados dados agregados.

Caracterização do hotel

Categoria	
Tipologia	
Localidade	

Caracterização respondente

Função	
Departamento	

1. Como avalia o grau de desempenho médio dos trabalhadores do seu departamento?

- 1- Insuficiente
- 2- Suficiente
- 3- Bom
- 4- Muito Bom
- 5- Excelente

2. No quadro em baixo é apresentada uma lista de competências. Na sua opinião qual o grau de importância de cada uma para o bom desempenho dos trabalhadores do seu departamento?

- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Importante
- 4- Muito importante
- 5- Extremamente importante

Competências	Escala (1-5)
- Escuta ativa e comunicação escrita e verbal;	
- Competências numéricas;	
- Tecnologias de informação;	
- Trabalho em equipa;	
- Melhorar própria aprendizagem;	
- Vontade de aprender;	
- Capacidade de seguir instruções;	
- Flexibilidade;	

- Adaptabilidade;	
- Tomar iniciativa;	
- Transmitir imagem profissional;	
- Empatia com a experiência do hóspede;	
- Capacidade de antecipar o que o hóspede quer;	
- Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento;	
- Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho;	
- Criatividade;	
- Capacidade de minimização de recursos;	
- Competências administrativas (pagamentos; relatórios);	

3. Considere o grau em que os trabalhadores do seu departamento, em média, dominam cada uma destas competências.

1. Insuficiente
2. Suficiente
3. Bom
4. Muito Bom
5. Excelente

Competências	Escala (1-5)
- Escuta ativa e comunicação escrita e verbal;	
- Competências numéricas;	
- Tecnologias de informação;	
- Trabalho em equipa;	
- Melhorar própria aprendizagem;	
- Vontade de aprender;	
- Capacidade de seguir instruções;	
- Flexibilidade;	
- Adaptabilidade;	
- Tomar iniciativa;	
- Transmitir imagem profissional;	
- Empatia com a experiência do hóspede;	
- Capacidade de antecipar o que o hóspede quer;	
- Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento;	
- Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho;	
- Criatividade;	
- Capacidade de minimização de recursos;	
- Competências administrativas (pagamentos; relatórios);	

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice C. Dados dos questionários organizados no excel

Hotel	Código
A	"Independente 4*"
B	"Hotel 5*"
C	"Cadeia - hotéis 4 e 5*"

Competências	Código
- Escuta ativa e comunicação escrita e verbal;	C1/aC1
- Competências numéricas;	C2/aC2
- Tecnologias de informação;	C3/aC3
- Trabalho em equipa;	C4/aC4
- Melhorar própria aprendizagem;	C5/aC5
- Vontade de aprender;	C6/aC6
- Capacidade de seguir instruções;	C7/aC7
- Flexibilidade;	C8/aC8
- Adaptabilidade;	C9/aC9
- Tomar iniciativa;	C10/aC10
- Transmitir imagem profissional;	C11/aC11
- Empatia com a experiência do hóspede;	C12/aC12
- Capacidade de antecipar o que o hóspede quer;	C13/aC13
- Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento;	C14/aC14
- Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho;	C15/aC15
- Criatividade;	C16/aC16
- Capacidade de minimização de recursos;	C17/aC17
- Competências administrativas (pagamentos; relatórios);	C18/aC18

Departamento	Código	Função	Código
Alojamento	1	Diretor	1
F&B	2	Chefia intermédia	2
Receção	3	Outros	3
Gestão	4		
Técnico	5		
Outros	6		

Apêndice D. Caracterização da amostra

Hotel					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Independente 4*	7	36,8	36,8	36,8
	Hotel 5*	8	42,1	42,1	78,9
	Cadeia 4 e 5*	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Departamento					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Alojamento	5	26,3	26,3	26,3
	F&B	3	15,8	15,8	42,1
	Recepção	2	10,5	10,5	52,6
	Gestão	2	10,5	10,5	63,2
	Técnico	3	15,8	15,8	78,9
	Outros	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Função					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Diretor	8	42,1	42,1	42,1
	Chefia intermédia	6	31,6	31,6	73,7
	Outro	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Apêndice E. Desempenho dos trabalhadores

Estatísticas		
Desemp_trab		
N	Válido	16
	Omisso	3
Média		3,50
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-1,174
Erro padrão da assimetria		,564
Curtose		,144
Erro Padrão da Curtose		1,091
Mínimo		2
Máximo		4
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	2	10,5	12,5	12,5
	Bom	4	21,1	25,0	37,5
	Muito Bom	10	52,6	62,5	100,0
	Total	16	84,2	100,0	
Omisso	9	3	15,8		
Total		19	100,0		

Apêndice F. Nível de importância de cada competência

Escuta ativa e comunicação escrita e verbal		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,47
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,115
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-2,235
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		4
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

		Frequênci a	Porcentage m	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito importante	10	52,6	52,6	52,6
	Extremamente importante	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Competências numéricas		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,26
Mediana		3,00
Moda		4
Assimetria		-,593
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		,074
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	1	5,3	5,3	5,3
	Pouco importante	3	15,8	15,8	21,1
	Importante	6	31,6	31,6	52,6
	Muito importante	8	42,1	42,1	94,7
	Extremamente importante	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tecnologias de informação		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,68
Mediana		4,00
Moda		3
Assimetria		,176
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,812
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	1	5,3	5,3	5,3
	Importante	8	42,1	42,1	47,4
	Muito importante	6	31,6	31,6	78,9
	Extremamente importante	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Trabalho em equipa		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,84
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-2,041
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		2,410
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		4
Máximo		5
Percentis	25	5,00
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito importante	3	15,8	15,8	15,8
	Extremamente importante	16	84,2	84,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Melhorar própria aprendizagem		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,00
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,000
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		,618
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	3	15,8	15,8	15,8
	Muito importante	13	68,4	68,4	84,2
	Extremamente importante	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Vontade de aprender		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,63
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-,593
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-1,856
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		4
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito importante	7	36,8	36,8	36,8
	Extremamente importante	12	63,2	63,2	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Capacidade de seguir instruções		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,37
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,593
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-1,856
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		4
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Muito importante	12	63,2	63,2	63,2
	Extremamente importante	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Adaptabilidade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,05
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,717
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		,367
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	1	5,3	5,3	5,3
	Importante	3	15,8	15,8	21,1
	Muito importante	9	47,4	47,4	68,4
	Extremamente importante	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Flexibilidade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,42
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-,808
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,367
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	2	10,5	10,5	10,5
	Muito importante	7	36,8	36,8	47,4
	Extremamente importante	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tomar iniciativa		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,26
Mediana		4,00
Moda		4 ^a
Assimetria		-,471
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,883
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00
a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado		

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	3	15,8	15,8	15,8
	Muito importante	8	42,1	42,1	57,9
	Extremamente importante	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Transmitir imagem profissional		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,42
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-,808
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,367
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	2	10,5	10,5	10,5
	Muito importante	7	36,8	36,8	47,4
	Extremamente importante	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Empatia com a experiência do hóspede		
N	Válido	17
	Omisso	2
Média		4,18
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-1,078
Erro padrão da assimetria		,550
Curtose		-,045
Erro Padrão da Curtose		1,063
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,50
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	2	10,5	11,8	11,8
	Importante	2	10,5	11,8	23,5
	Muito importante	4	21,1	23,5	47,1
	Extremamente importante	9	47,4	52,9	100,0
	Total	17	89,5	100,0	
Omisso	9	2	10,5		
Total		19	100,0		

Capacidade de antecipar o que o hóspede quer		
N	Válido	18
	Omisso	1
Média		4,22
Mediana		5,00
Moda		5
Assimetria		-1,162
Erro padrão da assimetria		,536
Curtose		,162
Erro Padrão da Curtose		1,038
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,75
	50	5,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	2	10,5	11,1	11,1
	Importante	2	10,5	11,1	22,2
	Muito importante	4	21,1	22,2	44,4
	Extremamente importante	10	52,6	55,6	100,0
	Total	18	94,7	100,0	
Omisso	9	1	5,3		
Total		19	100,0		

Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento		
N	Válido	18
	Omisso	1
Média		4,06
Mediana		4,00
Moda		5
Assimetria		-,602
Erro padrão da assimetria		,536
Curtose		-,533
Erro Padrão da Curtose		1,038
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	1	5,3	5,6	5,6
	Importante	4	21,1	22,2	27,8
	Muito importante	6	31,6	33,3	61,1
	Extremamente importante	7	36,8	38,9	100,0
	Total	18	94,7	100,0	
Omisso	9	1	5,3		
Total		19	100,0		

Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,42
Mediana		4,00
Moda		4 ^a
Assimetria		-,498
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,502
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00
a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado		

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	1	5,3	5,3	5,3
	Muito importante	9	47,4	47,4	52,6
	Extremamente importante	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Criatividade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,68
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,270
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		,232
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Pouco importante	1	5,3	5,3	5,3
	Importante	6	31,6	31,6	36,8
	Muito importante	10	52,6	52,6	89,5
	Extremamente importante	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Capacidade de minimização de recursos		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,89
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,172
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,998
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Importante	6	31,6	31,6	31,6
	Muito importante	9	47,4	47,4	78,9
	Extremamente importante	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Competências administrativas (pagamentos; relatórios)		
N	Válido	17
	Omisso	2
Média		3,00
Mediana		3,00
Moda		3
Assimetria		-,356
Erro padrão da assimetria		,550
Curtose		,229
Erro Padrão da Curtose		1,063
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	2,50
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Nada importante	2	10,5	11,8	11,8
	Pouco importante	2	10,5	11,8	23,5
	Importante	8	42,1	47,1	70,6
	Muito importante	4	21,1	23,5	94,1
	Extremamente importante	1	5,3	5,9	100,0
	Total	17	89,5	100,0	
Omisso	9	2	10,5		
Total		19	100,0		

Apêndice G. Nível de importância de cada competência por hotel, departamento e função

Estatísticas Descritivas						
Hotel		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Independente 4*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	7	4	5	4,43	,535
	Competências numéricas	7	1	4	2,71	1,113
	Tecnologias de informação	7	2	4	3,29	,756
	Trabalho em equipa	7	4	5	4,86	,378
	Melhorar própria aprendizagem	7	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	7	4	5	4,71	,488
	Capacidade de seguir instruções	7	4	5	4,43	,535
	Flexibilidade	7	3	5	4,57	,787
	Adaptabilidade	7	3	5	4,14	,900
	Tomar iniciativa	7	3	5	4,14	,690
	Transmitir imagem profissional	7	3	5	4,29	,756
	Empatia com a experiência do hóspede	7	3	5	4,14	,900
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	7	2	5	4,00	1,291
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	7	3	5	3,86	,900
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	7	4	5	4,29	,488
	Criatividade	7	2	4	3,29	,756
	Capacidade de minimização de recursos	7	3	5	3,71	,756
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	7	1	4	2,43	1,134
	N válido (listwise)	7				
Hotel 5*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	8	4	5	4,63	,518
	Competências numéricas	8	3	5	3,75	,707
	Tecnologias de informação	8	3	5	4,13	,991
	Trabalho em equipa	8	4	5	4,75	,463

	Melhorar própria aprendizagem	8	3	5	3,75	,707
	Vontade de aprender	8	4	5	4,50	,535
	Capacidade de seguir instruções	8	4	5	4,13	,354
	Flexibilidade	8	3	5	4,13	,641
	Adaptabilidade	8	2	5	3,88	,991
	Tomar iniciativa	8	3	5	4,00	,756
	Transmitir imagem profissional	8	3	5	4,38	,744
	Empatia com a experiência do hóspede	6	2	5	3,67	1,366
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	7	2	5	4,00	1,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	7	2	5	4,00	1,155
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	8	3	5	4,25	,707
	Criatividade	8	3	5	3,88	,641
	Capacidade de minimização de recursos	8	3	5	3,75	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	7	2	5	3,43	,976
	N válido (listwise)	6				
Cadeia - Hotéis 4 e 5*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4	4	5	4,25	,500
	Competências numéricas	4	2	4	3,25	,957
	Tecnologias de informação	4	3	4	3,50	,577
	Trabalho em equipa	4	5	5	5,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	4	4	5	4,50	,577
	Vontade de aprender	4	4	5	4,75	,500
	Capacidade de seguir instruções	4	4	5	4,75	,500
	Flexibilidade	4	4	5	4,75	,500

	Adaptabilidade	4	4	5	4,25	,500
	Tomar iniciativa	4	5	5	5,00	,000
	Transmitir imagem profissional	4	4	5	4,75	,500
	Empatia com a experiência do hóspede	4	5	5	5,00	,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4	5	5	5,00	,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4	4	5	4,50	,577
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4	5	5	5,00	,000
	Criatividade	4	3	5	4,00	,816
	Capacidade de minimização de recursos	4	4	5	4,50	,577
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	3	4	3,33	,577
	N válido (listwise)	3				

Estatísticas Descritivas						
Cod_Depart		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Alojamento	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	5	4	5	4,40	,548
	Competências numéricas	5	3	4	3,60	,548
	Tecnologias de informação	5	3	4	3,60	,548
	Trabalho em equipa	5	5	5	5,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	5	4	5	4,40	,548
	Vontade de aprender	5	4	5	4,80	,447
	Capacidade de seguir instruções	5	4	5	4,60	,548
	Flexibilidade	5	4	5	4,80	,447
	Adaptabilidade	5	4	5	4,40	,548
	Tomar iniciativa	5	4	5	4,80	,447
	Transmitir imagem profissional	5	4	5	4,80	,447
	Empatia com a experiência do hóspede	5	5	5	5,00	,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	5	4	5	4,80	,447
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	5	4	5	4,40	,548
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	5	4	5	4,80	,447
	Criatividade	5	4	5	4,20	,447
	Capacidade de minimização de recursos	5	3	5	4,00	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	4	3	4	3,50	,577
	N válido (listwise)	4				
F&B	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3	4	5	4,33	,577
	Competências numéricas	3	2	3	2,67	,577
	Tecnologias de informação	3	3	4	3,33	,577
	Trabalho em equipa	3	5	5	5,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	3	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	3	5	5	5,00	,000

	Capacidade de seguir instruções	3	4	5	4,33	,577
	Flexibilidade	3	4	5	4,33	,577
	Adaptabilidade	3	3	5	4,00	1,000
	Tomar iniciativa	3	4	5	4,33	,577
	Transmitir imagem profissional	3	4	5	4,67	,577
	Empatia com a experiência do hóspede	2	4	5	4,50	,707
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3	2	5	3,67	1,528
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3	3	5	4,00	1,000
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3	4	5	4,33	,577
	Criatividade	3	2	4	3,00	1,000
	Capacidade de minimização de recursos	3	3	4	3,33	,577
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	1	3	2,00	1,414
	N válido (listwise)	2				
Receção	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	2	4	5	4,50	,707
	Competências numéricas	2	2	3	2,50	,707
	Tecnologias de informação	2	2	3	2,50	,707
	Trabalho em equipa	2	5	5	5,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	2	3	4	3,50	,707
	Vontade de aprender	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de seguir instruções	2	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	2	4	5	4,50	,707
	Adaptabilidade	2	4	5	4,50	,707
	Tomar iniciativa	2	4	4	4,00	,000
	Transmitir imagem profissional	2	4	5	4,50	,707
	Empatia com a experiência do hóspede	2	4	5	4,50	,707

	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	4	5	4,50	,707
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	2	4	5	4,50	,707
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	2	3	4	3,50	,707
	Criatividade	2	3	3	3,00	,000
	Capacidade de minimização de recursos	2	3	4	3,50	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	2	3	2,50	,707
	N válido (listwise)	2				
Gestão	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	2	4	5	4,50	,707
	Competências numéricas	2	4	4	4,00	,000
	Tecnologias de informação	2	4	5	4,50	,707
	Trabalho em equipa	2	5	5	5,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	2	3	4	3,50	,707
	Vontade de aprender	2	5	5	5,00	,000
	Capacidade de seguir instruções	2	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	2	4	5	4,50	,707
	Adaptabilidade	2	3	5	4,00	1,414
	Tomar iniciativa	2	4	5	4,50	,707
	Transmitir imagem profissional	2	3	4	3,50	,707
	Empatia com a experiência do hóspede	2	2	4	3,00	1,414
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	2	5	3,50	2,121
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	2	2	4	3,00	1,414
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	2	4	4	4,00	,000
	Criatividade	2	4	4	4,00	,000

	Capacidade de minimização de recursos	2	4	4	4,00	,000
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	3	4	3,50	,707
	N válido (listwise)	2				
Técnico	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3	4	5	4,67	,577
	Competências numéricas	3	4	4	4,00	,000
	Tecnologias de informação	3	4	5	4,67	,577
	Trabalho em equipa	3	4	5	4,33	,577
	Melhorar própria aprendizagem	3	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	3	4	5	4,33	,577
	Capacidade de seguir instruções	3	4	5	4,33	,577
	Flexibilidade	3	3	5	4,33	1,155
	Adaptabilidade	3	2	5	3,67	1,528
	Tomar iniciativa	3	3	5	4,00	1,000
	Transmitir imagem profissional	3	4	5	4,33	,577
	Empatia com a experiência do hóspede	3	2	5	3,33	1,528
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3	3	5	4,00	1,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3	3	5	3,67	1,155
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3	4	5	4,33	,577
	Criatividade	3	4	5	4,33	,577
	Capacidade de minimização de recursos	3	3	5	4,00	1,000
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	2	4	3,00	1,000
	N válido (listwise)	3				
Outros	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4	4	5	4,50	,577
	Competências numéricas	4	1	5	2,75	1,708
	Tecnologias de informação	4	3	5	3,50	1,000

	Trabalho em equipa	4	4	5	4,75	,500
	Melhorar própria aprendizagem	4	3	5	4,00	,816
	Vontade de aprender	4	4	5	4,50	,577
	Capacidade de seguir instruções	4	4	5	4,50	,577
	Flexibilidade	4	3	5	4,00	,816
	Adaptabilidade	4	3	4	3,75	,500
	Tomar iniciativa	4	3	5	3,75	,957
	Transmitir imagem profissional	4	3	5	4,25	,957
	Empatia com a experiência do hóspede	3	3	5	4,00	1,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3	3	5	4,33	1,155
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3	3	5	4,33	1,155
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4	4	5	4,75	,500
	Criatividade	4	3	4	3,25	,500
	Capacidade de minimização de recursos	4	3	5	4,25	,957
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	4	1	5	3,00	1,633
	N válido (listwise)	3				

Estatísticas Descritivas						
Cod_Funcao		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Diretor	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	8	4	5	4,38	,518
	Competências numéricas	8	1	4	3,38	1,188
	Tecnologias de informação	8	3	5	4,13	,835
	Trabalho em equipa	8	4	5	4,88	,354
	Melhorar própria aprendizagem	8	3	5	4,25	,707
	Vontade de aprender	8	4	5	4,88	,354
	Capacidade de seguir instruções	8	4	5	4,50	,535
	Flexibilidade	8	3	5	4,13	,835
	Adaptabilidade	8	2	5	3,75	1,035
	Tomar iniciativa	8	3	5	4,25	,886
	Transmitir imagem profissional	8	3	5	4,13	,835
	Empatia com a experiência do hóspede	8	2	5	3,88	1,356
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	8	2	5	4,13	1,126
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	8	2	5	3,88	1,126
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	8	4	5	4,63	,518
	Criatividade	8	3	5	3,88	,641
	Capacidade de minimização de recursos	8	3	5	4,25	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	8	1	4	3,00	1,069
	N válido (listwise)	8				
Chefia intermédia	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	6	4	5	4,50	,548
	Competências numéricas	6	2	4	2,83	,753
	Tecnologias de informação	6	2	4	3,00	,632
	Trabalho em equipa	6	5	5	5,00	,000

	Melhorar própria aprendizagem	6	3	4	3,83	,408
	Vontade de aprender	6	4	5	4,50	,548
	Capacidade de seguir instruções	6	4	5	4,17	,408
	Flexibilidade	6	4	5	4,67	,516
	Adaptabilidade	6	3	5	4,33	,816
	Tomar iniciativa	6	3	5	4,17	,753
	Transmitir imagem profissional	6	4	5	4,67	,516
	Empatia com a experiência do hóspede	5	4	5	4,40	,548
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	6	2	5	4,17	1,169
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	6	3	5	4,33	,816
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	6	3	5	4,17	,753
	Criatividade	6	2	5	3,50	1,049
	Capacidade de minimização de recursos	6	3	5	3,67	,816
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	5	1	4	2,60	1,140
	N válido (listwise)	5				
Outro	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	5	4	5	4,60	,548
	Competências numéricas	5	3	5	3,60	,894
	Tecnologias de informação	5	3	5	3,80	,837
	Trabalho em equipa	5	4	5	4,60	,548
	Melhorar própria aprendizagem	5	3	4	3,80	,447
	Vontade de aprender	5	4	5	4,40	,548
	Capacidade de seguir instruções	5	4	5	4,40	,548
	Flexibilidade	5	4	5	4,60	,548
	Adaptabilidade	5	4	5	4,20	,447
	Tomar iniciativa	5	4	5	4,40	,548
	Transmitir imagem profissional	5	4	5	4,60	,548

	Empatia com a experiência do hóspede	4	3	5	4,50	1,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4	3	5	4,50	1,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4	3	5	4,00	,816
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	5	4	5	4,40	,548
	Criatividade	5	3	4	3,60	,548
	Capacidade de minimização de recursos	5	3	4	3,60	,548
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	4	3	5	3,50	1,000
	N válido (listwise)	3				

Apêndice H. Grau de domínio de cada competência

Escuta ativa e comunicação escrita e verbal		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,53
Mediana		3,00
Moda		3
Assimetria		,703
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,312
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Bom	10	52,6	52,6	52,6
	Muito Bom	8	42,1	42,1	94,7
	Excelente	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Competências numéricas		
N	Válido	18
	Omisso	1
Média		3,06
Mediana		3,00
Moda		3
Assimetria		-,875
Erro padrão da assimetria		,536
Curtose		1,305
Erro Padrão da Curtose		1,038
Mínimo		1
Máximo		4
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Insuficiente	1	5,3	5,6	5,6
	Suficiente	2	10,5	11,1	16,7
	Bom	10	52,6	55,6	72,2
	Muito Bom	5	26,3	27,8	100,0
	Total	18	94,7	100,0	
Omisso	9	1	5,3		
Total		19	100,0		

Tecnologias de informação		
N	Válido	18
	Omisso	1
Média		3,28
Mediana		3,50
Moda		4
Assimetria		-,593
Erro padrão da assimetria		,536
Curtose		-1,251
Erro Padrão da Curtose		1,038
Mínimo		2
Máximo		4
Percentis	25	2,75
	50	3,50
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	4	21,1	22,2	22,2
	Bom	5	26,3	27,8	50,0
	Muito Bom	9	47,4	50,0	100,0
	Total	18	94,7	100,0	
Omisso	9	1	5,3		
Total		19	100,0		

Trabalho em equipa		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,95
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,989
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		2,607
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	1	5,3	5,3	5,3
	Bom	2	10,5	10,5	15,8
	Muito Bom	13	68,4	68,4	84,2
	Excelente	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Melhorar própria aprendizagem		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,84
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,385
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		1,113
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Bom	4	21,1	21,1	21,1
	Muito Bom	14	73,7	73,7	94,7
	Excelente	1	5,3	5,3	100
	Total	19	100	100	

Capacidade de seguir instruções		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,89
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-1,204
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		3,537
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	1	5,3	5,3	5,3
	Bom	2	10,5	10,5	15,8
	Muito Bom	14	73,7	73,7	89,5
	Excelente	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Flexibilidade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,16
Mediana		4,00
Moda		4 ^a
Assimetria		-1,193
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		,956
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00
a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado		

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	2	10,5	10,5	10,5
	Bom	1	5,3	5,3	15,8
	Muito Bom	8	42,1	42,1	57,9
	Excelente	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Adaptabilidade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		4,00
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,000
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-1,059
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	5,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Bom	5	26,3	26,3	26,3
	Muito Bom	9	47,4	47,4	73,7
	Excelente	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Tomar iniciativa		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,47
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,307
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,104
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	2	10,5	10,5	10,5
	Bom	7	36,8	36,8	47,4
	Muito Bom	9	47,4	47,4	94,7
	Excelente	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Transmitir imagem profissional		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,95
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,989
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		2,607
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	1	5,3	5,3	5,3
	Bom	2	10,5	10,5	15,8
	Muito Bom	13	68,4	68,4	84,2
	Excelente	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Empatia com a experiência do hóspede		
N	Válido	17
	Omisso	2
Média		3,94
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,051
Erro padrão da assimetria		,550
Curtose		,991
Erro Padrão da Curtose		1,063
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	4,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Bom	3	15,8	17,6	17,6
	Muito Bom	12	63,2	70,6	88,2
	Excelente	2	10,5	11,8	100,0
	Total	17	89,5	100,0	
Omisso	9	2	10,5		
Total		19	100,0		

Capacidade de antecipar o que o hóspede quer		
N	Válido	16
	Omisso	3
Média		3,81
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,397
Erro padrão da assimetria		,564
Curtose		,100
Erro Padrão da Curtose		1,091
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	1	5,3	6,3	6,3
	Bom	4	21,1	25,0	31,3
	Muito Bom	8	42,1	50,0	81,3
	Excelente	3	15,8	18,8	100,0
	Total	16	84,2	100,0	
Omisso	9	3	15,8		
Total		19	100,0		

Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento		
N	Válido	17
	Omisso	2
Média		3,71
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		,456
Erro padrão da assimetria		,550
Curtose		-,611
Erro Padrão da Curtose		1,063
Mínimo		3
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Bom	7	36,8	41,2	41,2
	Muito Bom	8	42,1	47,1	88,2
	Excelente	2	10,5	11,8	100,0
	Total	17	89,5	100,0	
Omisso	9	2	10,5		
Total		19	100,0		

Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,79
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,691
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		1,262
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	1	5,3	5,3	5,3
	Bom	4	21,1	21,1	26,3
	Muito Bom	12	63,2	63,2	89,5
	Excelente	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Criatividade		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,32
Mediana		3,00
Moda		4
Assimetria		-1,359
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		2,229
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		1
Máximo		4
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Insuficiente	1	5,3	5,3	5,3
	Suficiente	1	5,3	5,3	10,5
	Bom	8	42,1	42,1	52,6
	Muito Bom	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Capacidade de minimização de recursos		
N	Válido	19
	Omisso	0
Média		3,53
Mediana		4,00
Moda		4
Assimetria		-,339
Erro padrão da assimetria		,524
Curtose		-,499
Erro Padrão da Curtose		1,014
Mínimo		2
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Suficiente	3	15,8	15,8	15,8
	Bom	5	26,3	26,3	42,1
	Muito Bom	9	47,4	47,4	89,5
	Excelente	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Competências administrativas (pagamentos; relatórios)		
N	Válido	15
	Omisso	4
Média		3,20
Mediana		3,00
Moda		3
Assimetria		-,451
Erro padrão da assimetria		,580
Curtose		1,504
Erro Padrão da Curtose		1,121
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	4,00

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Insuficiente	1	5,3	6,7	6,7
	Suficiente	1	5,3	6,7	13,3
	Bom	8	42,1	53,3	66,7
	Muito Bom	4	21,1	26,7	93,3
	Excelente	1	5,3	6,7	100,0
	Total	15	78,9	100,0	
Omisso	9	4	21,1		
Total		19	100,0		

Apêndice I. Grau de domínio de cada competência por hotel, departamento e função

Hotel		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Independente 4*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	7	3	4	3,43	,535
	Competências numéricas	6	1	3	2,33	,816
	Tecnologias de informação	6	2	4	2,83	,753
	Trabalho em equipa	7	3	4	3,86	,378
	Melhorar própria aprendizagem	7	3	4	3,57	,535
	Vontade de aprender	7	2	5	3,86	,900
	Capacidade de seguir instruções	7	3	4	3,86	,378
	Flexibilidade	7	4	5	4,29	,488
	Adaptabilidade	7	3	5	4,00	,577
	Tomar iniciativa	7	3	5	3,57	,787
	Transmitir imagem profissional	7	3	4	3,86	,378
	Empatia com a experiência do hóspede	6	3	5	4,00	,632
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	6	2	5	3,33	1,033
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	6	3	4	3,17	,408
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	7	3	4	3,71	,488
	Criatividade	7	2	4	3,14	,690
	Capacidade de minimização de recursos	7	2	4	2,86	,690
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	5	1	3	2,40	,894
	N válido (listwise)	5				

Hotel 5*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	8	3	5	3,50	,756
	Competências numéricas	8	3	4	3,38	,518
	Tecnologias de informação	8	2	4	3,38	,916
	Trabalho em equipa	8	2	5	3,88	,991
	Melhorar própria aprendizagem	8	3	5	4,00	,535
	Vontade de aprender	8	2	5	4,00	,926
	Capacidade de seguir instruções	8	2	5	3,88	,991
	Flexibilidade	8	2	5	4,00	1,069
	Adaptabilidade	8	3	5	3,75	,886
	Tomar iniciativa	8	2	4	3,25	,886
	Transmitir imagem profissional	8	2	5	3,88	,991
	Empatia com a experiência do hóspede	7	3	5	3,86	,690
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	6	3	5	4,00	,632
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	7	3	5	3,86	,690
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	8	2	5	3,63	,916
	Criatividade	8	1	4	3,38	1,061
	Capacidade de minimização de recursos	8	2	4	3,63	,744
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	7	3	5	3,71	,756
	N válido (listwise)	6				
Cadeia - Hotéis 4 e 5*	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4	3	4	3,75	,500
	Competências numéricas	4	3	4	3,50	,577
	Tecnologias de informação	4	3	4	3,75	,500

	Trabalho em equipa	4	4	5	4,25	,500
	Melhorar própria aprendizagem	4	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	4	4	5	4,25	,500
	Capacidade de seguir instruções	4	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	4	2	5	4,25	1,500
	Adaptabilidade	4	4	5	4,50	,577
	Tomar iniciativa	4	3	4	3,75	,500
	Transmitir imagem profissional	4	4	5	4,25	,500
	Empatia com a experiência do hóspede	4	4	4	4,00	,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4	4	5	4,25	,500
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4	4	5	4,25	,500
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4	4	5	4,25	,500
	Criatividade	4	3	4	3,50	,577
	Capacidade de minimização de recursos	4	4	5	4,50	,577
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	3	4	3,33	,577
	N válido (listwise)	3				

Estatísticas Descritiva						
Cod_Depart		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Alojamento	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	5	3	4	3,60	,548
	Competências numéricas	5	2	4	3,40	,894
	Tecnologias de informação	5	2	4	3,40	,894
	Trabalho em equipa	5	4	5	4,40	,548
	Melhorar própria aprendizagem	5	3	5	4,00	,707
	Vontade de aprender	5	4	5	4,20	,447
	Capacidade de seguir instruções	5	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	5	4	5	4,80	,447
	Adaptabilidade	5	4	5	4,60	,548
	Tomar iniciativa	5	4	4	4,00	,000
	Transmitir imagem profissional	5	4	5	4,20	,447
	Empatia com a experiência do hóspede	5	4	4	4,00	,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	5	4	5	4,20	,447
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	5	3	4	3,80	,447
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	5	3	5	4,20	,837
	Criatividade	5	2	4	3,00	,707
	Capacidade de minimização de recursos	5	2	5	3,80	1,095
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	3	4	3,67	,577
	N válido (listwise)	3				
F&B	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3	3	4	3,33	,577
	Competências numéricas	3	1	3	2,33	1,155
	Tecnologias de informação	3	2	4	3,00	1,000
	Trabalho em equipa	3	4	4	4,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	3	4	4	4,00	,000

	Vontade de aprender	3	4	5	4,33	,577
	Capacidade de seguir instruções	3	4	5	4,33	,577
	Flexibilidade	3	4	5	4,67	,577
	Adaptabilidade	3	3	4	3,67	,577
	Tomar iniciativa	3	3	4	3,33	,577
	Transmitir imagem profissional	3	4	4	4,00	,000
	Empatia com a experiência do hóspede	3	4	5	4,33	,577
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	2	3	2,50	,707
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3	3	4	3,33	,577
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3	4	4	4,00	,000
	Criatividade	3	3	4	3,33	,577
	Capacidade de minimização de recursos	3	2	4	3,00	1,000
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	1	3	2,00	1,414
	N válido (listwise)	2				
Receção	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	2	3	4	3,50	,707
	Competências numéricas	2	2	4	3,00	1,414
	Tecnologias de informação	2	2	3	2,50	,707
	Trabalho em equipa	2	4	4	4,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	2	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de seguir instruções	2	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	2	4	5	4,50	,707
	Adaptabilidade	2	3	4	3,50	,707
	Tomar iniciativa	2	3	3	3,00	,000
	Transmitir imagem profissional	2	4	4	4,00	,000

	Empatia com a experiência do hóspede	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	3	4	3,50	,707
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	2	3	4	3,50	,707
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	2	4	4	4,00	,000
	Criatividade	2	3	3	3,00	,000
	Capacidade de minimização de recursos	2	3	4	3,50	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	3	3	3,00	,000
	N válido (listwise)	2				
Gestão	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	2	3	4	3,50	,707
	Competências numéricas	2	3	4	3,50	,707
	Tecnologias de informação	2	3	4	3,50	,707
	Trabalho em equipa	2	3	4	3,50	,707
	Melhorar própria aprendizagem	2	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de seguir instruções	2	4	4	4,00	,000
	Flexibilidade	2	4	4	4,00	,000
	Adaptabilidade	2	4	5	4,50	,707
	Tomar iniciativa	2	4	5	4,50	,707
	Transmitir imagem profissional	2	4	4	4,00	,000
	Empatia com a experiência do hóspede	2	3	4	3,50	,707
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	3	5	4,00	1,414
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	2	3	4	3,50	,707

	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	2	3	4	3,50	,707
	Criatividade	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de minimização de recursos	2	3	4	3,50	,707
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	2	3	5	4,00	1,414
	N válido (listwise)	2				
Técnico	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	3	3	3	3,00	,000
	Competências numéricas	3	3	3	3,00	,000
	Tecnologias de informação	3	3	4	3,67	,577
	Trabalho em equipa	3	3	5	4,00	1,000
	Melhorar própria aprendizagem	3	3	4	3,67	,577
	Vontade de aprender	3	2	5	3,67	1,528
	Capacidade de seguir instruções	3	3	5	3,67	1,155
	Flexibilidade	3	3	4	3,67	,577
	Adaptabilidade	3	3	4	3,33	,577
	Tomar iniciativa	3	2	3	2,67	,577
	Transmitir imagem profissional	3	3	4	3,33	,577
	Empatia com a experiência do hóspede	3	3	5	4,00	1,000
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	3	3	5	4,00	1,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	3	3	4	3,33	,577
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	3	3	4	3,33	,577
	Criatividade	3	3	4	3,67	,577
	Capacidade de minimização de recursos	3	3	4	3,33	,577
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	2	4	3,00	1,000

	N válido (listwise)	3				
Outros	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	4	3	5	4,00	,816
	Competências numéricas	3	3	3	3,00	,000
	Tecnologias de informação	3	2	4	3,33	1,155
	Trabalho em equipa	4	2	4	3,50	1,000
	Melhorar própria aprendizagem	4	3	4	3,50	,577
	Vontade de aprender	4	2	5	3,75	1,258
	Capacidade de seguir instruções	4	2	4	3,50	1,000
	Flexibilidade	4	2	5	3,25	1,500
	Adaptabilidade	4	3	5	4,00	,816
	Tomar iniciativa	4	2	4	3,25	,957
	Transmitir imagem profissional	4	2	5	4,00	1,414
	Empatia com a experiência do hóspede	2	3	4	3,50	,707
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	2	4	4	4,00	,000
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	2	5	5	5,00	,000
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	4	2	4	3,50	1,000
	Criatividade	4	1	4	3,25	1,500
	Capacidade de minimização de recursos	4	2	5	3,75	1,258
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	3	4	3,33	,577
	N válido (listwise)	2				

Estatísticas Descritivas						
Cod_Funcao		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Diretor	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	8	3	4	3,63	,518
	Competências numéricas	7	3	4	3,43	,535
	Tecnologias de informação	7	3	4	3,86	,378
	Trabalho em equipa	8	3	5	4,25	,707
	Melhorar própria aprendizagem	8	3	5	4,00	,535
	Vontade de aprender	8	4	5	4,25	,463
	Capacidade de seguir instruções	8	3	5	4,00	,535
	Flexibilidade	8	2	5	3,88	,991
	Adaptabilidade	8	3	5	4,13	,835
	Tomar iniciativa	8	2	5	3,63	,916
	Transmitir imagem profissional	8	3	5	4,13	,641
	Empatia com a experiência do hóspede	7	3	5	4,00	,577
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	7	3	5	4,29	,756
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	7	3	5	3,86	,690
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	8	3	5	4,00	,756
	Criatividade	8	3	4	3,88	,354

	Capacidade de minimização de recursos	8	3	5	4,00	,756
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	7	3	5	3,57	,787
	N válido (listwise)	7				
Chefia intermédia	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	6	3	5	3,67	,816
	Competências numéricas	6	1	4	2,83	1,169
	Tecnologias de informação	6	2	4	3,00	,894
	Trabalho em equipa	6	4	4	4,00	,000
	Melhorar própria aprendizagem	6	4	4	4,00	,000
	Vontade de aprender	6	4	5	4,17	,408
	Capacidade de seguir instruções	6	4	5	4,17	,408
	Flexibilidade	6	4	5	4,83	,408
	Adaptabilidade	6	3	5	4,00	,894
	Tomar iniciativa	6	3	4	3,50	,548
	Transmitir imagem profissional	6	4	5	4,17	,408
	Empatia com a experiência do hóspede	6	3	4	3,83	,408
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	5	2	4	3,40	,894
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	6	3	5	3,83	,753
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	6	4	4	4,00	,000

	Criatividade	6	3	4	3,33	,516
	Capacidade de minimização de recursos	6	2	4	3,50	,837
	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	5	1	4	3,00	1,225
	N válido (listwise)	5				
Outro	Escuta ativa e comunicação escrita e verbal	5	3	4	3,20	,447
	Competências numéricas	5	2	3	2,80	,447
	Tecnologias de informação	5	2	4	2,80	,837
	Trabalho em equipa	5	2	4	3,40	,894
	Melhorar própria aprendizagem	5	3	4	3,40	,548
	Vontade de aprender	5	2	5	3,40	1,342
	Capacidade de seguir instruções	5	2	4	3,40	,894
	Flexibilidade	5	2	5	3,80	1,095
	Adaptabilidade	5	3	4	3,80	,447
	Tomar iniciativa	5	2	4	3,20	,837
	Transmitir imagem profissional	5	2	4	3,40	,894
	Empatia com a experiência do hóspede	4	3	5	4,00	,816
	Capacidade de antecipar o que o hóspede quer	4	3	4	3,50	,577
	Capacidade de equilibrar as necessidades dos clientes num determinado momento	4	3	4	3,25	,500
	Capacidade de transmitir confiança aos colegas de trabalho	5	2	4	3,20	,837
	Criatividade	5	1	3	2,40	,894
	Capacidade de minimização de recursos	5	2	4	2,80	,837

	Competências administrativas (pagamentos; relatórios)	3	2	3	2,67	,577
	N válido (listwise)	2				

Anexos

Anexo 1. Transcrição da entrevista (Hotel A)

1- Qual o posicionamento estratégico do hotel?

Temos um conceito diferenciador que é aliar a sustentabilidade ao serviço que oferecemos aos nossos clientes, numa posição de mercado. Pretendemos criar o nosso lifestyle, um oásis urbano no meio da cidade, apesar de estarmos inseridos no coração da cidade de lisboa, quando entramos no hotel percebemos que estamos num ambiente diferente.

2- Qual a importância das pessoas para essa estratégia e como isso se reflete na política de GRH?

É assim, quando fazemos um processo de recrutamento tentamos procurar pessoas que vão de encontro ou perfis que vão de encontro ao nosso conceito, não só pelas competências técnicas obviamente, as competências de cada função que estão em aberto mas, também, as outras competências os chamados soft skills e principalmente na consciencialização que as pessoas, que os colaboradores têm da nossa política, se se enquadram na nossa política não é, se uma pessoa vem a uma entrevista, aliás nós quando promovemos o processo de implementação, nós próprios tentamos que a pessoa se informe, que faça o trabalho de casa não é, tem de fazer esse trabalho de casa e de ser genuíno.

3- No hotel quem é responsável pela formação dos empregados?

A formação inicial (de receção dos colaboradores) é da responsabilidade do departamento de sustentabilidade, assim como, assegurar a formação em sustentabilidade, consiste em sete módulos, tem várias temáticas, biodiversidade, água, as formações são relativamente de trinta a uma hora, mas depois existem outras formações conforme as necessidades dos colaboradores. E essas necessidades de formação surgem pelas avaliações de desempenho, nas avaliações de desempenho identificamos as necessidades de formação e depois tentamos que, ir de encontro, ou é uma necessidade de formação muito particular com um colega com uma posição muito específica e aí vemos se de facto se justifica, se é fundamental para ele, para o desempenho das suas funções, encontramos um formação à medida ou então tentamos agrupar o maior número de colaboradores naquelas áreas em que existem mais lacunas que são verificadas nas avaliações de desempenho.

4- Na sua opinião qual o papel da formação para o desenvolvimento das competências dos empregados?

É assim, no (hotel) sempre foi, uma das, do (hotel) sempre foi de facto o nível de formação que disponibilizamos com os nossos colaboradores, claro que quando damos formação esperamos que essa formação tenha impacto no desempenho da própria pessoa não é, não fazemos formação só por fazer, é lógico que isso esperamos um retorno também dessa formação. Depois de feita a formação nós implementamos um plano de avaliação da formação na tarefa que o colaborador realiza. Quando foi a formação para melhorar o seu desenvolvimento.

5- Quais as lacunas de competências mais comuns nos vossos trabalhadores?

Isso depende muito, na hotelaria não é só no Inspira, a hotelaria tem várias áreas diferentes, as pessoas têm necessidades muito diferentes, secalhar a parte do housekeeping tem uma necessidade muito específica que pode não ser comum à receção por exemplo, ou a manutenção por exemplo.

Entrevistador: *mas podemos-nos focar aqui nos trabalhadores que têm um contacto mais direto com o hóspede.*

Front of the house, há uma que para mim e penso que será para mim enquanto recursos humanos não é acho que uma das formações que é preciso relembrar, ou fazer com mais frequência será a formação de de, está a faltar-me o nome, de gestão de conflitos por exemplo, tentar mediar o conflito de pontos de vista diferentes, outra será o atendimento, isso são formações que de vez em quando, ciclicamente têm de ser relembradas, os próprios conceitos são, são esquecidos, também não há assim tantos conflitos que possamos pôr em prática, portanto são questões que têm de ser constantemente relembradas, não sei se te lembras de mais alguma Margarida, eu diria, também, que quando há rotatividade no front office fazer up-grades de formação com os softwares que eles utilizam que são bastante específicos e o contacto com o cliente, o software que é necessário utilizar.

6- Na sua opinião, como podem ser desenvolvidas as competências que identifica como estando em falta?

Através de formação e de iniciativas, por exemplo, estava a recordar-me...

Entrevistador: *que tipo de iniciativas?*

Por exemplo na vertente ambiental, portanto lançamos iniciativas internas, por exemplo a última foi um concurso de fotografia dentro da temática da biodiversidade, os colaboradores

podiam participar e isto vai despertar consciência ao mesmo tempo que, portanto informação sobre biodiversidade mais direcionada para o nosso cliente.

7- *Que competências mais influem no desempenho dos trabalhadores do hotel?*

Serviço ao cliente, comunicação, espírito de equipa, proatividade, acho que são essas as competências, dinamismo.

8- *Quais as diferenças ou semelhanças entre funções/departamentos relativamente às competências mais importantes?*

Todas estas que eu referi têm de ser transversais a todos os departamentos, claro que depois há competências técnicas que são diferentes de cada área não é, específicas de cada área.

Entrevistador: *portanto em termos de competências mais genéricas estas são transversais a todos os departamentos aqui do hotel. Em termos de departamentos, quais é que são os departamentos aqui do (hotel)?*

- *F&B, cozinha e sala*
- *RH*
- *Financeiro*
- *Compras*
- *Rh, financeiro e compras consideramos um departamento*
- *Sales & marketing*
- *Manutenção*
- *Housekeeping*

Entrevistador: *portanto, são seis, é isso? Falou-me em RH, financeiro e compras, manutenção, housekeeping, F&B cozinha e sala, front office e sales & marketing e sustentabilidade. Então são 7. São sete departamentos, ou seja, as competências genéricas que me referiu são transversais a qualquer um deles.*

Todos nós mais ou menos temos contacto com o cliente, todos nós temos de trabalhar em equipa, todos nós temos de ser proativos, portanto são competências que são transversais e que procuramos para qualquer função.

9- *Que alterações regista, habitualmente, no desempenho dos trabalhadores após a formação?*

O registar imediatamente, mas sito aqui não é um referencial, normalmente faz-se uma avaliação dos conceitos que foram aprendidos mas não tens o que está para trás, portanto, tens uma avaliação qualitativa e quantitativa daquela formação, é imediata, e depois temos como a minha colega disse aquela avaliação in-the-job, ele está a exercer a função, na avaliação de desempenho. E avaliámos a eficácia da formação, avaliamos o que era suposto ter acontecido durante aquele período, se realmente foi eficaz se não foi.

Entrevistador: *Portanto a próxima questão também acabarão por me responder.*

11- Há mais alguma ideia que queira acrescentar relativamente a estes temas?

Não é assim, realmente o processo de recrutamento é um processo desafiante, procurar a pessoa certa e nós tentamos fazê-lo, fazer com que as pessoas que vão fazer parte da nossa equipa não é, que acreditam no nosso projeto sustentem o próprio projeto, pelos mais pequenos atos quotidianos, não só aqui como também lá fora, tentamos fazer o match perfeito, às vezes é difícil outras vezes é menos difícil, às vezes é menos fácil, não é difícil, é menos fácil.

Anexo 2. Transcrição da entrevista (Hotel B)

1- Qual o posicionamento estratégico do hotel?

Nós temos como missão fazer de cada hotel um hotel único não é, em lazer ou em trabalho cuja prestação de serviços de qualidade, a excelência do serviço o distinga das outras unidades não é, e para isso nós temos a gestão que acho na posição que tenho como é óbvio e na função que desempenho que acho que é fundamental na posição estratégica do hotel, portanto nós temos um hotel numa zona nova da cidade, um hotel emblemático, tem alguns anos já, o que permite uma rotatividade não de pessoas, há uma rotina em sede de serviços que nos permite de facto prestar esse serviço de qualidade se for ao tripadvisor ou se fores ou se tiver a ver os questionários, uma das melhores, portante este é um hotel com dezoito anos, vamos remodelando de acordo com aquilo que é a decisão estratégica de investimento, portanto nós não dependemos de ninguém, dependemos só de nós e da nossa operação e daquilo que ganhamos com a operação dos hotéis e portanto este hotel é referenciado pelos clientes como staff de excelência, a semana passada eu recebi um mail que veio da coordenação de grupos ou da receção que me enviaram justamente para dizer que este hotel não é tão central, não tem tantos transportes, não está na baixa, é um hotel mais clássico mas o melhor de tudo são os trabalhadores e aquilo que tudo fazem para o cliente se sentir bem e depois isso é uma alegria para qualquer diretora de recursos humanos, eu diria que o posicionamento estratégico relativamente à gestão das pessoas é fazer essa diferença no tratamento ao cliente.

3- No hotel quem é responsável pela formação dos empregados?

No (hotel), portanto, nós temos um departamento de recursos humanos central e o responsável pela formação é o responsável de recursos humanos, neste caso, eu. Portanto, a forma como temos a organização definida é: nós temos um departamento central de recursos humanos em Lisboa que funciona no (hotel) mas que tutela a gestão de pessoas de todos os hotéis do grupo e de todas as empresas do grupo, ok obviamente eu sozinha não faço nada, tenho quatro assistentes e uma delas tem na sua área de responsabilidade a formação, portanto é o RH que tutela, a maior responsável sou eu e aquilo que eu for capaz de fazer do plano de formação e depois delego essa responsabilidade de execução e de acompanhamento numa assistente minha.

4- Na sua opinião qual o papel da formação para o desenvolvimento das competências dos empregados?

Bem a formação tem um papel essencial mas antes de mais, antes de chegarmos à formação nós só podemos desenvolver formação ou eu só posso colocar alguém em formação quando perceber se primeiro, que estratégia eu tinha que, o que é que eu defini não é o rh portanto, eu

organização que estratégia é que está definida para, vamos supor, para o business center não é, o que é que eu quero que o business center execute o que é que eu quero, que serviço preste, ok, então, depois de definido aquilo que eu quero que seja o serviço do business center, neste caso, eu vou à procura que competências é que eu tenho que ter para aquele serviço e depois que pessoas é que têm essas competências certo. Eu tenho que ter alguém que por exemplo vai atender a central telefónica, por exemplo, ou porque vai prestar apoio à coordenação dos banquetes, quero uma pessoa que fale idiomas, quero uma pessoa assertiva, quero uma pessoa com conhecimento, quero uma pessoa com experiência ou não, posso querer formar, quero uma pessoa com capacidade de liderança ou não, se for o caso, se vai ter mais pessoas ou não se coordena um grupo de pessoas na prestação de serviços, tudo depende daquilo que é a decisão estratégica para aquele serviço e depois em função disso, procurar ou já ter trabalhadores com essas competências. Feita uma análise de desempenho, ou seja, feita a avaliação de desempenho deve existir uma análise sobre o que são as tarefas das pessoas pode não ser uma avaliação de desempenho eu vou perceber que há, imagine uma das colaboradoras ou dos colaboradores que tem algumas competências, mas que precisava de neste momento desenvolver uma competência na área de idiomas, nós temos muitos clientes chineses e vamos ter que lecionar e apostar na formação desta língua. É importante, a formação é importante para o desempenho dos trabalhadores desde que exista esta questão estratégica, desde que eu saiba que como quero e quando quero, o que é que eu quero e como é que eu quero fazer e quem é que vai fazer, com que competências é que vai fazer, há uma delas que poderá ser incrementada, há uma delas que poderá ser até desenvolvida de raiz, há uma delas que está bastante desenvolvida, portanto, passa um bocadinho por aí.

5- Quais as lacunas de competências mais comuns nos vossos trabalhadores?

As lacunas mais evidentes, eu diria que são derivadas ou são uma consequência geracional, ou seja, o que nós temos hoje na hotelaria são e concretamente no (hotel) são competências muito afinadas e apuradas, meticulosamente, quase muito bem organizadas tecnicamente uma antiga da escola de hotelaria, tradicional em si da escola de hotelaria, haa em que há um apuramento da execução técnica muito bem definido e com uma grau de exigência grande e depois temos um gap geracional que tem a ver com uma geração que fez hotelaria há muito tempo e uma geração que fez hotelaria mais recentemente e os métodos de ensino e os métodos de conhecimento e aquilo que é o perfil dos jovens hoje já não é o perfil que era da minha geração, portanto, hoje aprende-se de outra forma e como se aprende de outra forma, portanto o interesse também é outro, ou seja, há muitos trabalhadores que trabalham em hotelaria e foram estudar hotelaria ou foram para as escolas de hotelaria porque não tiveram outra alternativa ou não procuraram alternativas e acharam ah muito bem isto deve ser fácil, o que

eu acho que as pessoas não contavam ou que os trabalhadores não contavam ou pelo menos esses trabalhadores não contavam, chegaram ao mercado é o nível de exigência que existe em hotelaria, é o nível de sacrifício pessoal que é preciso ter e é a paixão que se deve ter, ou seja, se não existir paixão, se não existir interesse e dedicação existe insucesso no desempenho do trabalhador e isto a formação pode ou não colmatar, porque estamos a falar de uma área comportamental e a nossa cabeça é que manda tudo.

1- Que competências mais influem no desempenho dos trabalhadores do hotel?

Que competências...cá está o tal conhecimento, a tal experiência, o domínio de idiomas não é, a capacidade de mediar um conflito, ou seja, entre aquilo que o cliente quer e aquilo que o hotel pode disponibilizar, portanto essa capacidade de gestão de conflitos é importante e até de negociação não é, porque a negociação aqui também passa um bocadinho por o trabalhar conseguir vender os serviços, conseguir na receção fazer um em vez de vender um quarto vender um diferente e portanto toda essa gestão é importante, essa capacidade gestão é muito importante, e obviamente do ponto de vista de características pessoais ser uma pessoa assertiva e simpática não é, e ter sempre um sorriso na cara.

2- Quais as diferenças ou semelhanças entre funções/departamentos relativamente às competências mais importantes?

Portanto, e o que é que quer saber aí?

Entrevistador: *se existem muitas diferenças relativamente às competências mais importantes nos vários departamentos.*

Não, não existem diferenças porque qualquer uma das funções desde o copeiro ou do bagageiro ao diretor geral têm que ter o mesmo nível de entrega, dentro das responsabilidades que têm, têm que ter o mesmo nível de entrega, o nível de conhecimentos, experiência, têm que ter o tal interesse e dedicação de acordo com a responsabilidade que têm na função, aqui é tão importante ser o bagageiro com ser o diretor geral, porque a cara do hotel não é o diretor geral, a cara do hotel é a receção e a portaria, e dependendo daquilo que estes trabalhadores têm no interesse e na dedicação, em prestar aquele serviço de qualidade, tudo o resto depois flui não é, é muito importante no hotel é muito importante comer bem mas o mais importante de tudo é dormir bem não é e portanto isso é que poderá depois fazer com que um cliente satisfeito abre a porta, tem um sorriso, tem um bom check-in, tem um acompanhamento por parte de um rececionista ou de quem seja, que lhe permite logo nos primeiros minutos perceber que vai ter uma estadia agradável e que se vai sentir em casa de depois tudo o resto vai e agora a seguir vou comer e agora a seguir vou, enfim uma serie de coisas, portanto eu não acho que exista muita diferença, não diferença entre competências, aqui quem é que é mais importante ou

menos importante e que competências é que são mais importantes, as competências são todas importantes desde a entrada da porta até ao último grau de direção geral que resolve no limite qualquer problema que exista, sendo o responsável máximo do hotel.

3- Que alterações regista, habitualmente, no desempenho dos trabalhadores após a formação?

Que alterações, que alterações é que eu registo ou o que é que eu avalio? Após a formação, portanto, o processo de formação ou da gestão da formação manda em termos teóricos fazer a avaliação da formação e normalmente fazer este follow-up entre dois a quatro meses, nós fazemos sempre depois por uma questão, nós podemos fazer formação até março e depois podemos fazer a partir de outubro e portanto o que quer dizer que nós no final de março estamos a terminar um plano ou uma estratégia da gestão da formação, a seguir entramos em operação mais intensa e depois vamos portanto vamos em outubro reiniciar ou se quiser fazer o follow-up desta formação portanto nós avaliamos se o objetivo da formação, vou-lhe dar um exemplo concreto para perceber, este ano nós achámos que as pessoas, não concretamente aqui no (hotel) mas nos hotéis da madeira, eram pessoas pouco risonhas, apesar de desempenharem muito bem a sua função eram pessoas muito fechadas sobre si, ou seja, não transmitiam um ar de alegria ao cliente, então o que é que nós fizemos desenvolvemos o plano de formação ligado obviamente a competências pessoais e comportamentais e fizemos umas ações de formação denominadas “rir”, ou seja, rir mesmo em que era importante aprender a rir, o importante não era aprender a rir, o objetivo não era esse de aprender a rir, o objetivo era soltar pessoas e sobretudo o objetivo central era o autoconhecimento, ou seja, dotar as pessoas de ferramentas que as fizessem conhecerem-se a si próprias, que é essencialmente isso que tem de acontecer, ou seja, se eu me conhecer bem a mim própria, se eu souber porque é que atuo de uma determinada maneira em determinada circunstância ou porque é que eu rio ou porque é que eu não rio, ou quando é que eu devo rir ou quando não devo ou quando é que eu devo trabalhar para rir ou quando é que eu devo trabalhar para não me rir, se eu tiver uma ferramenta que me ajuda a autoconhecer eu vou conseguir estar mais liberta, estando mais liberta o sorriso sai mais fácil e são mais natural, portanto, o grande objetivo era esse, estas ações de formação decorreram entre fevereiro e março e vamos fazer o follow-up em outubro novembro, vamos perceber primeiro durante uma época intensa de operação de março até setembro ou meio de outubro o que é que eu que participei numa ação de formação, cujo objetivo era efetivamente conhecer-me para perante uma série de situações operacionais, na operação das minhas funções poderiam ser colocadas, como é que eu reagiria, vamos fazer esse follow up depois, vamos medir ou vamos tentar medir o que é que resultou dessa ação de formação, mas como é que eu meço? Tem que haver uma medida, meço com o quê? Com um copo? Com uma fita

métrica? Não eu tenho de ir à procura do quê? Vou a procura de todos os questionários dos clientes e vou ver quantas referências tenho comparativamente com o ano passado não é, no mesmo período, quantas menções tenho relativamente à simpatia, ao staff, a forma de descontraída, porque? Porque eu tinha algumas que me diziam que as pessoas não riem, estão tristes portanto eu vou ver este ano qual é a medida para fazer isso, percebe? Só podemos gerir qualquer coisa que seja mensurável, portanto nós temos que conseguir uma métrica qualquer que nos defina um número, uma coisa, então qual é que vamos buscar? Vamos buscar o número de questionários e o número de formações do ano passado comparativamente com o mesmo período deste ano o volume de clientes que tivemos, fazer a comparação e depois colocar isso em debate nesse follow-up. Epá afinal isto correu mal, então tivemos as mesmas ou mais ainda, então o que é que falhou aqui? Ou então, pelo contrário, surtiu bastante efeito porque não há operação nenhuma ou apareceram só dez, mas apareceu esta deste grupo mas por acaso esta aqui devemos pensar este grupo era isto ou aquilo.

Entrevistador: *Portanto acabou por me responder já à questão seguinte.*

11. Há mais alguma ideia que queira acrescentar relativamente a estes temas?

Eu posso depois dar-lhe alguns dados sobre isso, envia-me o seu email para lhe dar alguns dados sobre isso. A ideia central para mim é deve existir um plano de formação, mas primeiro que tudo deve existir uma decisão estratégica sobre a posição estratégica das pessoas. Não vale a pena eu fazer formação só para encher chouriços, fazer para cumprir as trinta e cinco horas do código do trabalho não vale a pena, portanto o que é que é essencial? Essencial é, qual é a estratégia para 2016/2017 do hotel? É apanhar que público? Prestar que serviço? Ok para apanhar este mercado eu tenho que ter e para fazer desta forma eu quero que venham para cá chineses mas para virem para cá chineses eu tenho de vender o hotel e para vender o hotel eu e tenho de ter pessoas que o vendam e para as pessoas que eu tenho venderem o hotel eles têm de falar chinês ok, por exemplo, tem de haver de facto uma definição estratégica, tem de se trabalhar a formação dentro de um objetivo concreto da estratégia de atividade senão é gastar dinheiro e vamos para a rua. Como há muitos chineses cá agora nós vamos todos ter formação em mandarim, então, mas nós não temos clientes chineses, vou-lhe dar um exemplo, o mercado francês está a voltar para, a minha geração toda sabe francês, porquê? Vocês estão formatados em inglês, nós não, nós, portanto temos que criar aqui competências para as pessoas da vossa faixa etária poderem desenvolver o francês.

Anexo 3. Transcrição de entrevista (Hotel C)

1 – Qual o posicionamento estratégico do hotel?

A tua pergunta é relativamente vaga, não há um posicionamento do hotel, o nosso portfólio de hotéis é muito variado, não temos um hotel igual ao outro, portanto, somos uma cadeia, o ibis por exemplo todas as cadeias tem um conceito semelhante, cada hotel da cadeia hotéis real tem um posicionamento diferente, tem características do produto e do serviço desta marca, portanto, haverá um posicionamento estratégico de grupo mas de hotel digamos que cada um tem o seu posicionamento em termos de produto e serviço que oferece ao cliente, não te posso dar uma resposta do hotel, cada um deles tem o seu posicionamento estratégico, tens desde quatro estrelas, cinco estrelas, trabalham mercados diferentes logo tem posicionamentos distintos, enquanto grupo, é um grupo que faz questão de ter uma atividade estritamente nacional, não temos planos de internacionalização, um dos nossos valores é exatamente a portugalidade, pelo orgulho em ser português e por trabalharmos neste mercado, isso é algo que nos caracteriza, um dos grandes objetivos é a consolidação do nosso negócio, temos uma perspetiva de crescimento e uma abertura de uma nova unidade em 2017 que está já em fase de consolidação um novo hotel aqui, temos posicionamento estratégico em termos de grupo e temos agora uma possibilidade a curto prazo de crescimento do nosso portfólio e do mercado, seja como for depois cada hotel tem os seus objetivos específicos em termos da questão da características do produto.

2 - Qual a importância das pessoas para essa estratégia e como isso se reflete na política de GRH?

Bem, por onde começar... a importância das pessoas, é fundamental, não porque é a resposta politicamente correta de dizer nos nossos dias não é mas depois vamos ver na prática pode não ser exatamente assim, indústria hoteleira, mão de obra intensiva, vive muito de pessoas para pessoas, portanto assim sendo obviamente que a variável gestão de pessoas é fundamental, aqui nos hotéis real digamos que há aqui um processo em curso em termos de cultura da organização que aponta exatamente nesse primado das pessoas face a um tipo de recursos, é um processo que começou à mais ou menos quatro anos, onde foi criado foi nessa altura a direção de recursos humanos e a automatização da figura diretor de recursos humanos. Houve aqui um pouco de história, resumindo para perceberes um pouco aqui o contexto, os hotéis real têm um génese familiar na sua origem que tem coisas boas e que tem coisas menos boas o que caracteriza uma empresa familiar, tem origem também no mercado imobiliário da construção primeiramente na hotelaria, com imobiliário, com construção, e depois o fundador o (...) começou a ler o mercado e percebeu que tinha de diversificar o negócio e começa a contruir

hotéis, o primeiro foi aqui o real parque que festejou vinte anos em 2014, foi o real parque depois foi contruindo mais hotéis, ou seja não houve uma noção de marca, de cadeia a ser desenvolvida inicialmente depois foi alimentada por unidades que foram surgindo, faço um hotel agora, depois faço outro hotel e a marca foi crescendo, com esta designação hotéis real como umbrela para todos eles mas como eu te disse cada hotel é diferente do outro, ou seja, a organização cresceu mas não se desenvolveu ao mesmo ritmo, são dois conceitos distintos, criou volume, criou expressão enquanto negócio mas a estrutura que suportava o negócio não acompanhou à velocidade que ia crescendo o negócio, tipicamente como nas empresas familiares o que e que acontece existia um super ministério que começou a agregar tudo o que eram funções de gestão para acompanhar o crescimento do negócio, tínhamos então uma direção administrativa e financeira que tinha dentro dela a parte financeira, ainda tem compras, economato, tem informática, tinha recursos humanos, portanto a diretora financeira à medida que o negócio foi crescendo ia açabarcando todas as funções de gestão que tinham de existir para acompanhar a complexidade do negócio em crescimento, isso não se tornava viável dados os desafios e o que o negócio pedia de complexidade de gestão de especificidade das diversas áreas, e uma das áreas que à quatro anos se decidir autonomizar para acompanhar o crescimento do negócio foi a área da gestão de pessoas e então convidaram-me para vir para cá para autonomizar essa área e para então assumir a função do diretor de recursos humanos, daí para cá de facto tenho feito um trabalho muito importante e profundo nesse primado da gestão de pessoas, no mercado porquê, nestas empresas em Portugal à um conceito negativo em relação à gestão de pessoas à gestão de recursos humanos, são os maus da fita, eles estão lá para pagar os ordenados e para pôr processos disciplinares , basicamente era assim que era entendida a gestão de pessoas em hotelaria, porque era aquilo também que o patrão português exigia da gestão de pessoas, historicamente o patrão português falando simples não tem uma grande sofisticação do ponto de vista da gestão de pessoas, com um olho para o negócio, vontade, proatividade mas não tem um formação de base de gestão que permita ler o contexto de uma maneira mais sofisticada, o nosso fundador era um merceneiro de Abrantes, portanto um homem com um visão brutal, vontade de trabalho brutal, vem para lisboa, algarve e de repente formou um grupo hoteleiro, a origem é merceneiro de Abrantes, e então, na altura entendemos, juntamente com a administração, e isto porque novamente temos, nada do que a área da gestão de pessoas se propõe fazer se atinge se não tiver as costas quentes do lado a administração , é a velha questão de nos sentarmos à mesa e dos outros olharem para a gestão de pessoas como parceiros de negócio em pé de igualdade com as restantes áreas , existe aqui um preconceito, todas as áreas são importantes e nesta comparação a área da gestão de pessoas ficava sempre um bocadinho mais abaixo que as outras áreas, a visão aqui do nosso

administrador é conceito, à a administração, depois à um administrador mais presente no negócio hoteleiro que partilha exatamente desta forma de estar na vida e nas organizações é o primado das pessoas e é isso que nós temos feito ou seja nós temos um foco muito grande na nossa política de gestão de pessoas , na importância que as nossas equipas têm e também nos meios que começaram a estar afetos à área das pessoas, possivelmente à medida que for decorrendo a nossa entrevista devo-te dar exemplos de algumas práticas que temos que podem mostrar um bocadinho mas cingindo à tua pergunta inicial a importância que tem é toda obviamente, e está consubstanciado na nossa gestão, nós podemos ver alguns exemplos mais para a frente.

3 – No hotel quem é responsável pela formação dos empregados?

As responsabilidades são sempre partilhadas, ou seja, o diagnóstico de necessidades de formação tem várias origens, tens uma origem formal no processo de gestão e avaliação do desempenho, que são momentos formais de avaliação, onde nós também conseguimos aí apurar algumas necessidades de formação que vão alimentando o nosso plano de formação, no fundo é todo um dia a dia em conversa com as equipas com os diretores que nós identificamos algumas situações que carecem de investimento em formação, portanto, a responsabilidade é repartida, a gestão de pessoas não é da direção de recursos humanos, a gestão de pessoas é de todas as chefias do terreno , o que nós fazemos aqui é, nós criamos os instrumentos que permitam aos gestores no terreno fazer a gestão das suas pessoas, portanto, do ponto de vista conceptual a responsabilidade é nossa, no terreno a responsabilidade é todas as chefias e é este conceito que nós tentamos passar, no dia a dia à sempre a tendência de chutar responsabilidades para a direção de recursos humanos como se não fossem eles os responsáveis pelas próprias equipas, por isso é que eu digo que a responsabilidade é repartida, tem a responsabilidade de estarem atentos às suas equipas , de diagnosticar necessidades, de aplicar e de tirar dos instrumentos que a direção de recursos humanos disponibiliza e lhes põe ao dispor, portanto, digamos que o diálogo entre nós que conceptualizamos os instrumentos e eles que no terreno tiram partido deles.

4 – Na sua opinião qual o papel da formação para o desenvolvimento das competências dos empregados?

Vou andar para trás, para os conceitos fundamentais, a importância da formação é a transformação, o que é que eu quero dizer com isto, é exatamente, mudar comportamentos e o que nós aqui concluímos neste processo de transformação cultural, chamemos assim, nós não sentimos muita necessidade formação técnica, de desenvolver competências técnicas, em boa verdade chegam-nos já com uma formação, escolas hoteleiras, etc, portanto o mercado nesse

ponto de vista esta a fornecer candidatos, profissionais, ou experiencia ou formação de base interessante para ser incorporado pela indústria, o que acontece é que não encontramos gente suficiente para as nossas unidades, porque neste momento existe hotelaria, turismo, restauração, etc, não há candidatos suficientes para a quantidade de hotéis que está a abrir, de restaurantes que está a abrir, portanto, a competição de candidatos entre hotéis hoje em dia é brutal entre hotéis, restaurantes, tudo isso, portanto o que nos falta é a quantidade de candidatos nem tanto a qualidade dos candidatos em boa verdade. Bem, posto isto nós não temos embora numa fase inicial quando eu comecei a trabalhar aqui um enfoque mais na formação técnica, percebi rapidamente que não era tanto por aí, por uma questão ao ir cruzando momentos de avaliação internos ou externos que nos dão, que nos ajudam a guiar qual é de facto o caminho da formação, da transformação de comportamento que nós queremos, nós temos uma monitorização de tudo o que é reviews de clientes por diversos canais e invariavelmente a parte do nosso serviço que é mais valorizada exatamente pelos clientes é exatamente a parte das equipas, do serviço pessoal, portanto temos essa validação por parte do cliente que é um bom indicador de um ponto de vista técnico, digamos assim, e mesmo no contacto com as chefias eles não nos dizem os nossos empregados de mesa não sabem servir à mesa as nossas empregadas de andares não sabem fazer um quarto, não recebemos esse tipo de feedback, aquilo que nós sentimos que há necessidade, até para fazer este alinhamento com a mudança cultural que nós estamos aqui a promover é a mudança de mentalidades, a mudança de atitude e é aí que nós temos feito o nosso caminho e o nosso principal investimento em formação, competências de desenvolvimento pessoal e emocional não tanto o desenvolvimento de competências técnicas e aí nós temos de estar a pôr as nossas fichas da formação e isto passa porquê, nós temos estado a fazer um trabalho grande com um parceiro de formação onde todas as chefias desta casa já fizeram curso de coaching, iniciação ao coaching, ferramentas de facto de gestão de equipas mais sofisticadas, tanto num ponto de vista de gestão das emoções, de desenvolvimento pessoal, etc, introduzimos também aqui a meditação em local de trabalho, o chamado mindfulness, também já fizemos PNL, portanto, programação neuro linguística para todas as chefias e mais alguns funções, entendemos que isto é relevante, para nós o que é crítico é trabalhar mentalidades, é trabalhar atitudes é trabalhar emoções mais do que trabalhar componentes técnicas, portanto a importância da formação para nós é isto, é transformar comportamento não é ir ensinar a fazer a, isso aí como eu te digo já as equipas presentes não tinham muito necessidades nessa matéria e de facto o mercado entrega profissionais com habilitações mínimas para começarem a desempenhar a função tecnicamente, o desafio é emocional, é pessoal.

5 – Quais as lacunas de competências mais comuns nos vossos trabalhadores?

Pois isso é sempre lacuna porque isto é uma viagem.

Entrevistador: *Mas as competências que pensa que estão mais em falta nos trabalhadores são as emocionais, é isso?*

É, e quando eu digo trabalhadores não estou a falar na base da estrutura, estou a falar naquela posição chave em qualquer organização que é a chefia intermédia e também direções naturalmente mas a chefia intermédia é o miolo da sanduíche porque tem pressão de baixo das equipas e tem pressão de cima das direções, tem de gerir estas duas vertentes, sendo uma função fundamental numa organização, e é aí que nós temos de promover esta mudança de mentalidades porque isto é muito mais lato, uma empresa, uma organização, tem um contexto onde se insere mas depois tem um contexto mais lato que é um país, e há uma cultura portuguesa de se estar na vida, de se estar nas empresas que muitas vezes não é favorável, nós dizemos que somos bons no desenrasca, somos bons de facto em muita coisa, somos bons a receber, somos afáveis, etc, mas depois em contexto de empresa gostamos muito de dizer mal, de apontar o dedo, de dizer não dá, não funciona, já fizemos sempre foi assim, etc, há todo um conjunto de vícios, de mentalidades de vícios do pensamento que é típico do trabalhador português que carece de transformação e encontramos isto nesta empresa como encontramos noutras também, portanto, e é esse clique de mentalidade que nós procuramos aqui trabalhar, dificuldades vão existir sempre em qualquer empresa em qualquer fase da vida, é termos a noção que o desenvolvimento pessoal nunca é alternado, tenha eu quarenta, cinquenta ou vinte anos e se eu pessoalmente estiver sempre neste processo de desenvolvimento a minha esfera profissional vai também demonstrar esse desenvolvimento pessoal, eu não acredito e o administrador também não que existe essa coisa da separação da vida profissional com a vida pessoal, isso para mim é um mito, aquelas pessoas que dizem ah eu saio do emprego e acabou, eu chego a casa e não me lembro toda agente sabe isso não é, e vice-versa, eu estou com problemas em casa e eu ah eu chego ao trabalho e esqueço-me, não, eu acredito no chamado estado de fluxo, que é podermos ser nós constantemente nos diversos tabuleiros em que nos movimentamos, estando em casa, com os amigos, com a mulher, no trabalho, portanto, sermos genuínos e nós próprios nas diversas situações da nossa vida, portanto isso já nos vai levar atrás um momento das competências técnicas ou o que quer que seja, para as pessoas perceberem que isto do desenvolvimento pessoal é um caminho que só termina quando nós morrermos e se tivermos esta humildade e esta vontade de desenvolvimento, isto vai refletir-se no nosso percurso profissional, o investimento em coaching, o investimento em meditação no local de trabalho, o investimento em PNL, o investimento num conjunto de ações que nós aqui

fazemos para exatamente essa parte de desenvolvimento pessoal, emoções, mais do que ensinar a servir à mesa

6 – Na sua opinião, como podem ser desenvolvidas as competências que identifica como estando em falta?

Portanto, como podem ser desenvolvidas as competências que estão em falta? Digamos que do ponto de vista da formação adicional, a formação no sentido do modelo, tanto os conteúdos quanto mais não seja em termos de conceitos reconhecidos ainda não são muito trabalhados, nomeadamente a nível emocional, tu poderás perceber um bocadinho isso no estudo que estás a fazer, há duas realidades distintas, há uma hotelaria internacional que já tem práticas mais sofisticadas, as grandes cadeias, já têm uma gestão muito sofisticada, portanto o que fazem aí exportam o modelo de gestão onde estão implementados, mas já existe aí algumas empresas sofisticadas de gestão, já a hotelaria nacional, quase toda ela tem esta génese um pouco familiar, a gestão pode não ser tão sofisticada ainda do ponto de vista da gestão de pessoas também, portanto há aqui várias velocidades, várias realidades, bem do ponto de vista do modelo formal de formação em sala com parceiros externos esse tem sido o nosso investimento, agora o conteúdo sim já um bocadinho diferente do habitual, este investimento, em coaching, PNL, ainda não é muito habitual ser feito em hotelaria, no entanto, há outra dimensão da nossa formação que não é a formação externa, que é assegurada por nós aqui internamente que nós à partida sempre achamos que era importante fazer, também para erradicar um bocadinho o conceito português de lá fora é que é bom, nós portugueses temos no mercado recursos necessários mas temos sempre o preconceito de que lá fora é que é bom, os outros sabem fazer melhor, então nós criámos este ano, está na primeira edição, um curso de gestão hoteleira interno, que nós chamámos de master SPEC, porque joga com os nosso quatro valores, superação, portugalidade, excelência e colaboração, o que é que nós pensamos, este curso interno de gestão hoteleira concorre para vários objetivos, tem uma vertente de facto de formação técnica, de competências técnicas, o que tu estás agora no teu mestrado a fazer no Estoril, nós estamos a fazer aqui dentro com os nossos profissionais, portanto, todas as áreas do negócio hoteleiro são trabalhadas aqui dentro, gestão de alojamento, financeiro, gestão de recursos humanos, de spa, formação, temos todos estes módulos que em conjunto fazem este curso, e são os nossos responsáveis, temos os nossos especialistas internos que promovem esse curso, as turmas são de duas ordens, há uma turma regular que faz o curso todo que é a turma que integra o nosso programa de gestão de talentos, depois o curso pode funcionar em módulos separados que é identificado através do diagnóstico de necessidades de formação, eu posso não ter necessidade de fazer o curso todo mas tenho de desenvolver um tipo de área, tem estas duas

vertentes, a rapaziada que vai integrar o programa de gestão de talentos daquele ano vai fazer o cursos todo, outros colegas fazem módulos consoante as necessidades que tenham sido detetadas, isto aqui de facto concorre para um objetivo específico não só de competências técnicas mas também num sentido mais lato, ter um conhecimento de negocio integral porque por exemplo tu entras aqui para o marketing conheces muito do marketing mas secalhar há um outro conjunto de áreas de negócio que tu não estás nem aí, e tem de se ter um conhecimento integral do negócio, este curso de facto para essas áreas mais especializadas promove esse conhecimento integral do negócio, depois também é uma probablização interna dos nossos especialistas, novamente não é só lá fora que há bom, nas diversas áreas estamos a dar um holofote, jovens especialistas que têm uma turma de jovens sedentos de aprender e de se desenvolverem na indústria onde estão a trabalhar, portanto vários objetivos que estão aqui articulados neste nosso curso de gestão hoteleira interno.

Entrevistador: *Portanto, e esse curso pode ser frequentado por qualquer departamento?*

Qualquer, qualquer um, havendo obviamente um sentido de nexos para frequentar, não só porque acho giro mas tem de haver aqui uma necessidade detetada mas tem corrido bem, tem sido muito interessante, tem sido uma aposta interna para promover esta transformação, depois também tem outro objetivo, por vezes no dia a dia é difícil para as chefias e para os gestores ter tempo, é um negócio que nunca fecha, aqueles que têm o papel de influenciar e estes momentos conseguem promover esse tipo de iniciativa, eu por exemplo sou o responsável pelo módulo de gestão de pessoas e acho interessante porque no dia a dia não conseguiria estabelecer esse tipo de relações, fazemos também alguns workshops que tem tido aceitação pelos colaboradores, imagina um workshop de risotos, coisas úteis não só para aprender tecnicamente mas porque podem fazer em casa, qualquer área pode participar neste workshop por exemplo, temos também dentro da política de training, três figuras, uma que é o método da minha vida, o troca comigo, e o diretor por um dia, aqui o fundamental é o diretor por um dia, o método da minha vida o que é que nos diz, até três dias eu vou experimentar uma área à minha escolha, ou seja, eu decidi que quero conhecer a área de andares e até três dias vou com a equipa de andares fazer o que elas fazem, não vou estar lá a olhar de braços atrás das costas, eu vou estar lá a fazer camas, a limpar casas de banho, a aspirar corredores, e isto é muito interessante para promover este conhecimento mútuo das diversas áreas e demonstra também o espírito de cooperação mútuo o que também é frequente acontecer dentro das organizações são as competições internas, a tua área faz mais que a minha, a tua área não percebe a minha, a minha área é que é muito esforçada, a tua não, é frequente existirem este tipo de comparações

dentro das organizações e quando as pessoas conhecem efetivamente a área dos outros conseguem perceber, se eles fazem é por isto, têm este tipo de conclusão, e este método da minha vida é exatamente isto, neste momento nós já não temos de fazer esforço nenhum para promover esta ação porque a própria organização e as pessoas já espontaneamente se propõem a mudar, o troca comigo aí sim é uma troca, nós propomos que profissionais da mesma função troquem entre eles, porque exemplo o cozinheiro do vila itália em cascais quer experimentar o conceito do santa eulália no algarve então trocam, o diretor por um dia um diretor escolhe um colaborador da sua equipa para fazer o papel de diretor e vai saber o que é ser diretor de hotel e faz esse percurso ao longo de um dia, é relatório de gestão, faz a visita às unidades, se há um problema como é que tu resolves isto, digamos que experiencia ali, um dia preparado para que seja rica experiencia, portanto, internamente existem estas três figuras num sentido mais lato.

7 – Que competências mais influem no desempenho dos trabalhadores do hotel?

Portanto como é que nós aqui abordamos o conceito de competência, ou seja de comportamento observável, nós temos então um sistema de gestão e avaliação de desempenho que assenta nos dois pilares clássicos desta natureza, o conceito de competência e o conceito de objetivo, nós fazemos um levantamento de todas as competências que origina as ficha de avaliação de competências, de duas maneiras, identificámos os comportamentos observáveis e críticos para aquela função e dentro dessa função criámos níveis de intensidade de manifestação dessa própria competência, se eu tenho uma competência de comunicação eu tenho uma gradação e eu posso partilhar uma competência, mas se tu és chefe de receção e se eu sou bagageiro, a tua competência de comunicação tem de estar mais desenvolvida que a minha embora a partilhemos, ou seja, eu espero mais da tua competência de comunicação do que a minha e portanto nós definimos as competências consoante os níveis de intensidade demonstrados, não há competências gerais para toda a gente porque nem todas as funções são iguais e dentro de uma família de funções tu esperas mais ou menos intensidade dessa competência consoante sejas chefe de receção ou bagageiro, o que é que nós temos de facto comum a todas as funções são os nossos valores e em si todas as funções têm quatro competências comuns que são os nossos valores superação, portugalidade, excelência e colaboração, aí o que é que pode variar o grau de manifestação de cada uma dessas competências, eu espero muito mais da competência superação do diretor de F&B do que de um empregado de mesa de 2ª mas ela está lá também, agora eu espero níveis de manifestação superiores ou inferiores consoante a responsabilidade da função.

9 – Que alterações regista, habitualmente, no desempenho dos trabalhadores após a formação?

Isso para mim é uma das grandes dificuldades da avaliação da formação, como é que se mede, eu hoje ainda estou para perceber isso, estou para perceber como é que se mede o ROI (Return On Investment) da formação em fórmula de uma maneira perfeitamente objetiva, onde consigas demonstrar uma formulação matemática, não consigo e ainda estou para perceber como é que isso se faz, seja como for quando tu te propões a avançar com formação tens o pesar da situação, neste momento à isto, há uma realidade que tem estas características e que nós reconhecemos que tem de caminhar para um determinado sentido, naturalmente que depois desse esforço de formação tens de ter evidências, agora eu não consigo medi-las de uma maneira matemática digamos assim pelos menos para estas funções de serviço, eu tenho é que depois continuamente na gestão das minhas equipas colher essas evidências e ter o trabalho de alimentar o esforço da formação porque há um erro e eu consigo perceber esse erro na parte dos gestores que é pensar que me daria jeito se fosse assim, quando estou nas formações com os meus colegas gestores eu sinto a ansia deles em eles vão-me dar receitas, se ele tiver este comportamento eu aplico a receita x e ele vai mudar o seu comportamento e vai passar a fazer bem, não não é assim, portanto não se gere pessoas por receitas logo o impacto da formação não é sentido de igual maneira por todos e muitas vezes o gestor descarta a sua responsabilidade de alimentar quotidianamente uma relação que eu agora já não tenho mais responsabilidade agora a formação tem de surtir o seu efeito quase por magia, ele esteve oito horas em sala e agora vai sair renovado, isto não acontece, isto não é assim, neste contexto tradicional de formação em sala já percebemos que neste momento está a ser questionado é de facto a formação está a transformar aquilo que é preciso, isto tem de ser alimentado continuamente pela chefia, normalmente a formação efetiva se ela surgir num contexto de formação organizacional, isto é um trabalho diário, isto é um trabalho de desenvolvimento pessoal onde cada dia temos de conquistar alguma coisa, tem de se perceber desta maneira, daí eu não acreditar muito em formação em sala, técnica ou o que quer que seja, estamos mais interessados em trabalhar pessoas que sejam boas, uma boa pessoa aprende a parte técnica, um bom profissional não vai mudar, não vai criar um bom ambiente de equipa, vai estar sempre a dizer mal, vai ser do contra, etc etc, portanto eu prefiro uma boa pessoa e ensinar-lhe a parte técnica, é assim que nós funcionamos, portanto como é que eu consigo medir? Consigo medir porque isto é uma corrida de longo curso isto da gestão de pessoas, e as evidências surgem, têm surgido ao longo do tempo e fazemo-lo concorrendo ao estudo das melhores empresas para trabalhar portanto de dois em dois anos nós pomo-nos à prova através da avaliação dos nosso colaboradores e daí nós vamos colhendo a evolução, evidências, das

nossas políticas e práticas da gestão de pessoas, como é que as pessoas estão a ler este estilo de gestão, e por aí que nós vamos, temos de medir de alguma maneira, o ROI da formação para mim é uma lenda, não consigo, mas temos de colher evidências de outra maneira se não não sei se estou a gastar recursos mas é por aqui, validações, pelas próprias chefias nos momentos de avaliação de desempenho, algo terá que ter mudado face as necessidades diagnosticadas, nos estudos de clima organizacional vamos também validando e depois claro há taxas de turnover, absentismo onde tu percebes se o caminho que estás a traçar é o correto, se tiveres um taxa de turnover muita elevado à que ver as causas, nós aplicamos inquéritos de saída quando os nossos colaboradores saem para perceber qual o motivo da saída e em relação a esses indicadores vemos que ajustes é que temos de fazer.

10 – De que forma é avaliado o desenvolvimento das competências no seu hotel?

O modelo tem um índice de competências, um índice de competências porque? Imagina o inquérito que tu te propões aplicar, eu leio estas competências e entendo-as de uma maneira, as chefias que vão preencher vão ter entendimentos diferentes, o que é que tu aqui propões dizer com flexibilidade ou vontade de aprender, com isto pode ter interpretações muito disparas consoante quem está a ler o nosso índice de competências tem uma definição inequívoca do comportamento observável comunicação, no contexto hotéis real nós temos uma definição, é aquela e não é outra, portanto quando eu for avaliar alguém na competência comunicação tiro daqui essa subjetividade da interpretação, estou a promover essa objetividade na avaliação das competências, a definição é a mesma e depois consoante a função o nível de intensidade pode variar como já tínhamos falado.

11 – Há mais alguma ideia que queira acrescentar relativamente a estes temas?

Podíamos ficar aqui o resto do dia a conversar, a gestão de pessoas em hotelaria é, onde quer que seja mas a hotelaria é de facto um negócio especial e neste momento em Portugal é um negócio especial, trabalhando em hotelaria hoje em dia nem dirias que estas em crise, somos um país com séries dificuldades me várias indústrias, em várias dimensões da nossa sociedade mas trabalhando em hotelaria pensas que as coisas até estão bem, oh hotéis estão sempre cheios, há turistas por todo o lado, é só tropeçar em turistas em lisboa e é só restaurantes a abrir, negóciosinhos de esquina, onde é que está a crise aparentemente os hotéis também são negócios complexos de gestão e mesmo do financiamento mas isso já é outra conversa, a gestão de pessoas em hotelaria, isto é um negócio de pessoas para pessoas portanto é fundamental existir aqui um cuidado grande na gestão das pessoas e como este é um negócio muito concorrencial e competitivo temos de reter, nós temos organizada a nossa política de gestão de pessoas de uma maneira muito clara em relação aos objetivos, temos três dimensões

fundamentais clássicas em gestão de pessoas que é a atração, retenção e desenvolvimento e à volta destas três dimensões nós contruímos as práticas que vão alimentando e depois o que enquadra tudo isto é a responsabilidade social e ambiental, portanto este é o enquadramento concetual da nossa atuação, nós temos de atrair candidatos, uma das grandes dificuldades da hotelaria nos dias de hoje é captar candidatos, nós na maior parte do ano não conseguimos ter as equipas completas nas diversas áreas, temos um desafio de atração de candidatos.

